

Kesesuaian Antara Strategi, Rencana Kerja Dan Kinerja Keuangan Dalam Perspektif Sistem Pengendalian Manajemen

Wiwik Pradiana^{11*}

¹Universitas Muhammadiyah Gresik

ABSTRAK

ABSTRACT

This research aim to understand the strategy which have been specified, comprehending work plan which have been designed, and financial performance which have been reached, also comprehend the suitability among strategy, work plan, and financial performance in controlling management perspective at PT. Swabina Gatra Gresik.

Data used in this research is primer and secondary,. The type of this Research used case study research, covering deepening analysis and contextual situation that occurred in company PT. Swabina Gatra Gresik. The analysis concept used in this research is analysis according to strategy, work plan, and financial performance in controlling management perspective, in this case, the analyzed data is dealing with suitability strategy and elaborated into programs also included into work plan and company budget. Then, it is conducted by a measurement and operation by evaluating work performance which conducted by analysing trend and time series growth, descriptive analysis , financial statement ratio covering liquidity ratio, leverage, profitability and activity.

The result of this research indicate that type of strategy used by PT. Swabina Gatra is defensive strategy (defender), where income growth and profit company is low ,this is the lowest occurred in 2004 with income growth as big 4% and the profit growth 0%, meanwhile in 2005 profit growth decreased as big 13%, eventhough in 2003 undergone re-growth which representing maximal income growth, as big 21% even in 2007 occurred higher level profit growth reached to 23%, this matter is occurred because work methodology changing from supply became job contract which have been specified by PT. Sement Gresik as especial customer because its market compartment reached 90% in PT. Sement Gresik. PT. Swabina Gatra own 4 (four) SBU by handling 10 (ten)

^{1*} Penulis yang sesuai:

E-mail: wpradiana@umg.ac.id

Afiliasi: Universitas Muhammadiyah Gresik

area of enterprise, where in controlling system step there are inappropriate at SBU AMDK, travel enterprise and warehousing. Nevertheless unfinished performance is SBU AMDK, thus, affected to consolidate performance attainment. By increasing the operational cost efficiency and conducting price calculation carefully also having good relationship, hence in 2007 PT. Swabina Gatra can gain better profit from previous years.

Financial Performance measurement by using financial statement ratio analysis, the trend result showed quite good growth and as according to plan work and the company budget except inappropriate activity ratio, which is receivable gathering period in 2007 is 119 days, this matter represent years retreating in comparison with previously. Therefore the company controlling system has to be more improved in order to reach company's aims.

Jenis Artiel: Empiris / Tinjauan

Kata Kunci: Ketikkan kata kunci, dipisahkan dengan titik koma; minimal lima kata kunci dan maksimum tidak lebih dari sepuluh.

1. Pengantar

Di dalam suatu perusahaan banyak terdapat masalah yang sangat kompleks, baik yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan internal maupun eksternal, untuk mengatasi hal tersebut maka manajer perusahaan harus dibekali dengan manajemen strategik dan penyusunan anggaran (rencana kerja) yang partisipatif. Manajemen strategik dan penyusunan anggaran harus menjadi alat motivasi dalam pelaksanaan dan sebagai alat pengendalian, koordinasi dan penilaian kinerja. Penyusunan anggaran diperlukan untuk memberikan kerangka pengembangan perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya demi meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi dan rencana kerja merupakan alat pengendalian manajemen dalam pencapaian kinerja keuangan perusahaan.

Menurut Anthony, *et.al*, (1992:6) bahwa hal pertama yang perlu dilakukan manajemen membentuk atau mengubah organisasi adalah menentukan apa yang harus dilakukan organisasi dan bagaimana melakukannya. Demikian juga dengan PT. Swabina Gatra Gresik, yang telah didirikan dan dibentuk dengan strategi dan rencana kerjanya yang telah ditetapkan. Hasil dari perencanaan strategik adalah seperangkat tujuan bagi organisasi dan berbagai strategi untuk mencapai tujuan. Strategi yang dikembangkan meliputi baik kebijakan yang memedomani cara bertindak maupun program-program kegiatan umum untuk mencapai tujuan.

Setelah program-program dan kebijakan-kebijakan diterapkan, manajemen membutuhkan cara untuk memastikan bahwa para anggota organisasi telah melakukan sesuai dengan rencana, maka perlu adanya pengendalian. Pengendalian ini dapat berupa pengendalian strategi, yang tujuannya adalah memastikan bahwa strategi yang digunakan

sudah tepat. Sedangkan peran manajemen dalam pengendalian dinamakan pengendalian manajemen, dan sistem yang digunakan untuk melakukan pengendalian manajemen, seperti mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasi dan memanfaatkannya bersama sarana-sarana lain untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan dinamakan sistem pengendalian manajemen.

Sistem Pengendalian manajemen menyediakan berbagai sistem untuk melaksanakan proses perencanaan dan implementasi rencana. Melalui sistem pengendalian manajemen, keseluruhan kegiatan utama untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan dapat dilaksanakan secara terstruktur, terkoordinasi, terjadwal, dan terpadu, sehingga menjanjikan tercapainya tujuan perusahaan dengan bertambahnya kekayaan dalam jumlah yang memadai.

Proses pengendalian manajemen dilakukan dengan cara proses penyusunan perencanaan dan anggaran lebih efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya perusahaan yang ada serta konsisten pada apa yang telah direncanakan dan dianggarkan. Oleh sebab itu perencanaan dan anggaran tidak hanya seharusnya dibuat, namun harus disusun dan dilaksanakan oleh setiap perusahaan. Perencanaan merupakan suatu penentuan strategi perusahaan yang akan datang, dimana perencanaan merupakan pemikiran aktif untuk menentukan apa yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang berdasarkan segala sesuatu yang dapat diketahui dan diperkirakan pada saat sekarang. Anggaran disusun sebagai penyempurna pelaksanaan perencanaan, dimana dalam anggaran dirumuskan sasaran beserta cara untuk mencapainya dengan cara kuantitatif. Anggaran sebagai suatu metode untuk menunjukkan perencanaan strategis yang merupakan petunjuk untuk melakukan kegiatan, mengetengahkan standar koordinasi kegiatan dan merupakan sumber dasar pengawasan pelaksanaan kegiatan. Pada hakekatnya anggaran mempunyai fungsi perencanaan koordinasi dan pengawasan. Permasalahan yang sering dihadapi dalam proses penyusunan perencanaan dan anggaran pada umumnya adalah mengenai waktu dan penggunaan sumber daya yang cukup menyita perhatian perusahaan. Hal ini dapat diatasi apabila perusahaan senantiasa melaksanakan sistem pengendalian yang efektif dan terpadu, inovatif dalam mengaplikasikan perubahan-perubahan yang terjadi di luar perusahaan, konsisten dalam operasionalnya dan adanya komitmen dari berbagai pihak dalam perusahaan (seluruh jajaran karyawan).

Sebagai alat pengendalian manajemen, yang berupa strategi dan rencana kerja, sangat dirasakan manfaatnya, terbukti PT. Swabina Gatra Gresik masih mampu eksis berkiprah sebagai perusahaan yang terus berkembang dalam bidang utamanya yaitu pengelolaan tenaga kerja dimana ditunjukkan pada kinerja keuangan dengan indikasi berbagai ratio keuangan, akan tetapi pada bidang usaha penunjang yang lain kinerjanya cenderung menurun. Hal ini disebabkan strategi yang telah disusun, tidak sepenuhnya dilaksanakan.

Demikian juga untuk proses penyusunan rencana kerja dan anggaran di **PT. Swabina Gatra Gresik** sebenarnya sudah ada, tetapi dalam pelaksanaannya banyak terjadi varian

terutama implementasi strateginya tidak dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan, hal ini disebabkan karena kurangnya koordinasi diantara manajer unit kerja terkait, sehingga ada sebagian unit kerja yang kurang memahami mengenai implementasi strategi dan keterkaitannya atau kesesuaiannya dengan rencana kerjanya. Pelaksanaan strategi yang kurang sesuai dengan perencanaannya tersebut, menyebabkan kinerja beberapa unit tidak dapat tercapai. Namun demikian kinerja keuangan secara konsolidasi masih menunjukkan hasil yang cukup bagus, tetapi jika dirinci per bidang usaha terutama bidang usaha penunjang, masih terdapat bidang usaha yang kinerjanya menurun. Oleh karena itu pengendalian manajemen harus lebih ditingkatkan agar dapat mengatasi permasalahan tersebut, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan terutama kinerja keuangan dengan lebih baik.

Dalam kegiatan pengendalian manajemen meliputi kegiatan informal dan formal, dalam permasalahan tersebut di atas yang masih perlu dilakukan adalah dengan lebih sering melakukan koordinasi antara manajer unit kerja terkait (pengendalian informal), yang diharapkan akan dapat mendukung kegiatan pengendalian formal, sehingga tujuan perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan terutama kinerja keuangan akan dapat tercapai bahkan akan dapat lebih ditingkatkan lagi dengan lebih baik.

Dari uraian tersebut diatas dapat dianalisa atau diinterpretasikan bahwa dengan adanya kesesuaian antara strategi dan rencana kerja sebagai alat pengendalian manajemen, maka kinerja yang diharapkan akan tercapai, bahkan dapat lebih ditingkatkan, terutama kinerja keuangan. Maka dari itu penulis memilih judul yang sesuai dengan keadaan finansial perusahaan yaitu: Analisis Kesesuaian Antara Strategi, Rencana Kerja, dan Kinerja Keuangan Dalam Prespektif Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan pada PT. Swabina Gatra Gresik.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya maka dapat ditarik rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana strategi yang ditetapkan di PT. Swabina Gatra?
2. Bagaimana rencana kerja yang dicanangkan oleh PT. Swabina Gatra?
3. Bagaimana kinerja keuangan yang telah dicapai?
4. Bagaimana kesesuaian antara strategi, rencana kerja dan kinerja keuangan yang telah dicapai?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk memahami Strategi yang telah ditetapkan oleh PT. PT. Swabina Gatra.
2. Untuk memahami rencana kerja yang telah dicanangkan oleh PT. Swabina Gatra.
3. Untuk memahami kinerja yang telah dicapai oleh PT. Swabina Gatra.
4. Untuk memahami kesesuaian antara strategi, rencana kerja, dan kinerja keuangan dalam prespektif sistem pengendalian manajemen di PT. Swabina Gatra.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Intern Perusahaan

Penulis mengharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran khusus terhadap perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan dimasa mendatang.

2. Bagi ilmu pengetahuan

Agar penelitian ini dapat berguna bagi para pembaca dan sebagai penambah pengetahuan, yang nantinya dapat dikembangkan sesuai dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi

Berdasarkan masalah yang dihadapi perusahaan, maka penulis akan mengkaji lebih dalam dengan mengemukakan atau memberikan suatu gambaran dengan tinjauan teori. Diharapkan dengan landasan teori ini bisa mempertajam kajian-kajian yang dilakukan oleh penulis.

Sebelum membahas lebih lanjut permasalahan perusahaan, berikut ini penulis sajikan teori-teori yang dapat mendukung ke arah pembahasan penelitian ini.

2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh **Saragih 2003**, Analisis Pengaruh Manajemen Strategik Dan Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Bhandra Graha Reksa Medan, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Manajemen Strategik dan Penyusunan Anggaran secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada tingkat derajat kepercayaan 95%.

Peneliti dilakukan oleh **Siregar, 2003**, Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan pada PT. Cahaya Cemerlang Abadi. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa:

1. Anggaran (*budget*) merupakan hasil kerja (out put) yang terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang, dan dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis.
2. Fungsi kedua dari seorang pimpinan ialah pengawasan atau *control*. Fungsi pengawasan semakin lama semakin penting karena semua orang telah menyadari bahwa perencanaan tanpa diikuti oleh pengawasan merupakan pekerjaan yang sia-sia. Bagaimana baiknya suatu perencanaan tidak akan mencapai tujuan tanpa ada pengawasan yang baik. Anggaran merupakan alat pengawasan yang baik.
3. Tujuan setiap perusahaan adalah mendapatkan *profit* dalam jumlah yang telah direncanakan dengan pengorbanan yang direncanakan pula. Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi *planning*, atau dengan perkataan lain bahwa *planning* itu dinyatakan di dalam bentuk anggaran.
4. Anggaran sebagai peralatan manajemen di bidang perencanaan dan pengawasan ternyata tidak begitu saja dapat diperoleh manfaatnya secara penuh dan berimbang oleh perusahaan yang telah menggunakannya tanpa ada usaha khusus dengan persyaratan tertentu yang harus dipenuhi. Antara lain tingkat penggunaan sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya sampai tingkat batas tertentu.
5. Kegunaan anggaran yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa budget mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*).
6. Dalam suatu perusahaan, perencanaan secara komprehensif di mulai dari penyusunan anggaran penjualan yang seharusnya bersifat realistis, agar penyusunan anggaran selanjutnya yaitu anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran overhead, anggaran persediaan, anggaran kas, anggaran modal yang pada akhirnya mengikhtisarkan anggaran laba rugi, neraca dan arus kas perusahaan yang menggambarkan perspektif keuangan perusahaan di masa yang akan datang.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Strategi

Menurut **Anthony, et.al, (1992:5)** Strategi adalah rencana tindakan umum jangka panjang yang mengarahkan perumusan kebijakan dan program-program tindakan organisasi.

Menurut Anthony, et.al (1992:113) Strategi dapat bermacam-macam, tetapi biasanya, suatu strategi akan menunjukkan metode pemasaran yang digunakan, macam barang atau jasa yang dijual, sumber daya dan teknologi yang digunakan dalam produksi, metode koordinasi kegiatan dan rencana yang digunakan untuk beroperasi secara efisien dan efektif, serta macam tindakan yang harus diambil. Rumusan strategi harus meliputi baik desain strategi (formulasi strategi) maupun cara untuk melaksanakan strategi (implementasi strategi). Formulasi strategi merupakan pemilihan metode jangka panjang untuk bertindak atau bersaing, yang bertujuan memberikan jalur menuju sukses dalam mencapai tujuan organisasi. Implementasi strategi mengacu pada tindakan-tindakan yang akan diambil dalam menerapkan strategi yang telah diformulasikan. Rumusan strategi telah dinyatakan dalam bentuk kebijakan-kebijakan organisasi dan sebagai program-program organisasi.

Strategi dapat diklasifikasikan sebagai strategi fungsional, seperti strategi pemasaran atau strategi produksi, atau sebagai strategi divisi, atau sebagai strategi komprehensif.

Menurut **David (2006:16)**, Strategi (*Strategy*) adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

Menurut **Pearce dan Robinson (1997:36)**, Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan manajerial yang bersifat repetitif (berulang). Kebijakan memedomani pemikiran, keputusan, dan tindakan manajer dan pada bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan sasaran strategik perusahaan. Kebijakan seringkali meningkatkan efektivitas manajerial melalui standarisasi keputusan-keputusan rutin dan batasan keleluasaan (*discretion*) manajer dan bawahan dalam mengimplementasikan strategi operasional.

Menurut **David (2006:17)**, Kebijakan (*policy*) adalah alat untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, peraturan, dan prosedur yang dibuat untuk mendukung usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan adalah pedoman untuk pengambilan keputusan dan memberi jawaban atas situasi yang rutin dan berulang.

Kebijakan kebanyakan dinyatakan dalam bentuk aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. Kebijakan dapat dibuat pada tingkat korporasi dan diaplikasikan ke seluruh perusahaan pada tingkat divisional dan diaplikasikan ke divisi tunggal, atau pada tingkat fungsional dan diaplikasikan ke aktivitas operasional atau departemen tertentu. Kebijakan, seperti tahunan, sangatlah penting dalam implementasi strategi karena disana dijelaskan harapan organisasi terhadap karyawan dan manajernya. Kebijakan memungkinkan adanya konsistensi dan koordinasi di dalam dan di antara departemen.

2.2.1.1 Konseptualisasi strategi

Konsep Strategi generik menurut **Porter** dalam David (2006:247), strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif dari tiga dasar: kepemimpinan harga, diferensiasi, dan fokus. Kepemimpinan harga (*cost leadership*) memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Diferensiasi (*differentiation*) adalah strategi yang bertujuan memproduksi barang dan jasa yang dianggap unik oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang relatif tidak sensitif terhadap harga. Fokus (*focus*) berarti memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan.

Strategi Porter mengimplikasikan berbagai susunan, prosedur kontrol, dan sistem insentif organisasi. Perusahaan yang lebih besar dengan akses yang lebih besar terhadap sumber daya biasanya bersaing dengan dasar kepemimpinan harga dan/atau diferensiasi, sementara perusahaan lebih kecil sering kali bersaing dengan dasar fokus.

Porter menekankan pentingnya pembuat keputusan untuk menjalankan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi “peluang bersama” (*sharing opportunities*) di antara unit bisnis perusahaan saat ini dan yang potensial. Aktivitas dan sumber daya bersama mendorong keunggulan kompetitif melalui penurunan harga atau penambahan diferensiasi. Selain pembagian bersama, Porter menekankan pentingnya perusahaan untuk “mentransfer” ketrampilan dan keahlian di antara unit bisnis yang independen secara efektif untuk meraih keunggulan kompetitif. Bergantung pada faktor seperti tipe industri, ukuran perusahaan, dan karakteristik persaingan, berbagai strategi dapat menghasilkan keunggulan dalam kepemimpinan harga, diferensiasi, dan fokus.

Konsep Strategi generik menurut Porter, Strategi level unit bisnis ini bisa berupa strategi di level anak perusahaan, divisi, lini produk, atau profit centre lain yang memiliki otonomi pengelolaan bisnisnya sendiri. Isu dalam strategi bisnis adalah bagaimana mengkoordinasikan fungsi-fungsi bisnis/manajemen untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Di level bisnis strategi yang diformulasikan akan berkaitan dengan posisi bisnis terhadap pesaing, bagaimana mengakomodasi perubahan tren pasar dan teknologi, dan upaya-upaya mempengaruhi persaingan melalui tindakan-tindakan strategis seperti integrasi vertikal, atau tindakan politis seperti lobi.

Konsep strategi usaha Menurut **Anthony dan Govindarajan (2003:204)**, bahwa strategi unit usaha tergantung kepada dua aspek yang saling berhubungan:

1. Misi (apa tujuan keseluruhan)
2. Keunggulan bersaingnya (bagaimana unit usaha harus bersaing dalam industri untuk mencapai misinya).

Secara tipikal unit usaha memilih empat misi: membangun, mempertahankan, memanen, dan melepaskan.

Kebijakan menurut **Glueck**, adalah pedoman atau penuntun dalam mengambil tindakan. Kebijakan dan proses administrasi menunjukkan bagaimana tugas yang diserahkan pada organisasi dapat dilaksanakan dan juga memberikan dasar bagi para manajer tingkat yang lebih rendah untuk mengambil putusan tentang penggunaan sumber daya yang telah dialokasikan. Para manajer perlu diseleksi, dikembangkan, dan dimotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dan menafsirkan rencana dan kebijakan yang akan memberikan kekuatan strategi.

Perubahan arah strategis tidak otomatis terjadi. Rencana dan taktik operasional harus dibangun agar strategi berjalan. Meskipun manajer tingkat menengah biasanya mengambil keputusan dibidang fungsional, mereka perlu diarahkan oleh strategi, sehingga rencana dan taktik dipacu ke arah tercapainya tujuan yang diinginkan. Jadi, rencana dan kebijakan untuk pelbagai lapangan fungsional perusahaan digariskan untuk membantu dalam proses ini.

Sebenarnya, Manajer fungsional membuat rencana untuk menggunakan sumber daya yang dialokasikan pada mereka dengan cara-cara spesifik, dan memandangnya sebagai rencana atau taktik untuk melaksanakan strategi perusahaan. Rencana tersebut digariskan dalam pedoman yang ditetapkan oleh tingkat yang lebih tinggi, yaitu kebijakan.

Rencana dan kebijakan disusun untuk memastikan bahwa:

1. Keputusan strategis dilaksanakan
2. Terdapat suatu dasar untuk pengendalian
3. Jumlah waktu yang digunakan eksekutif dalam mengambil keputusan bisa dihemat
4. Situasi yang sama ditangani dengan konsisten
5. Koordinasi antar unit terjadi kapan saja diperlukan

Kebijakan memberikan sarana untuk melaksanakan keputusan strategis. Unsur kritis, yakni pekerjaan analisis utama yang terlibat dalam pengambilan kebijakan ialah kesanggupan merinci strategi perdana (grand strategy) ke dalam beberapa rencana dan kebijakan yang sesuai, dapat dijalankan (workable), dan tidak sekedar “muluk secara teoritis”.

Rencana dan kebijakan diartikan secara umum dan verbal. Perusahaan yang lebih besar dan kompleks menemukan bahwa kebijakan dan rencana mengenai setiap aspek penting

perusahaan, seperti, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, kepegawaian dan sebagainya merupakan hal yang perlu karena keunggulan bersaing perusahaan besar terletak pada kekuatannya, bukan pada kecepatannya. Perusahaan yang kecil atau divisi yang didesentralisasi memperlihatkan kemampuannya yang hebat.

Dalam menyusun kebijakan, proses yang dilibatkan di dalamnya sangat mirip dengan proses yang mempengaruhi pembentukan dan pilihan strategi. Yaitu, faktor-faktor lingkungan dan mempengaruhi pilihan: kebijakan internal dan kekuatan sub-subunit yang ingin mendapatkan posisi juga memainkan peran; dan sebagainya. Oleh karena itu, kebijakan dan rencana harus:

1. Merinci secara lebih tepat bagaimana bentuk pilihan strategi yang akan diambil, apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan kapan harus diselesaikan.
2. Menggariskan mekanisme tindak lanjut agar dapat dipastikan bahwa pilihan strategis dan keputusan kebijakan akan berlangsung.
3. Mengarah pada kekuatan baru yang dapat digunakan untuk strategi di masa mendatang.

Rencana dan kebijakan minimal yang harus diciptakan ialah keputusan tentang fungsi penting untuk tiap bidang bisnis. Rencana dan kebijakan keuangan dan akuntansi erat kaitannya dengan proses alokasi sumber daya. Kebijakan keuangan dapat ditentukan untuk memberikan pedoman selanjutnya mengenai dari mana modal harus diperoleh, bagaimana modal dapat atau tidak dapat digunakan, dan bagaimana kebutuhan akan dipenuhi. Kebijakan akuntansi akan digariskan untuk menangani masalah seperti: cara menangani persediaan, perkiraan (*account*) mana yang akan dimodalkan, pendekatan pajak mana yang akan dipakai, dan cara menangani pengeluaran dan biaya. Kebijakan ini dapat mengakibatkan perbedaan yang besar dalam gambaran keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Rencana dan kebijakan minimal yang harus dikembangkan ialah keputusan fungsional kunci, yang diperlukan sebagai berikut:

1. Bauran keuangan (*finacial mix*): modal, menyewa atau membeli, risiko investasi, penggunaan harta, akuntansi dan perlakuan pajak.
2. Bauran pemasaran (*marketing mix*): produk dan pasar, distribusi dan promosi, harga.
3. Bauran produksi-operasi (*production-operation mix*): kapasitas dan pemanfaatan, lokasi fasilitas, pemeliharaan dan penggantian, penentuan sumber.
4. Bauran penelitian dan pengembangan (R dan D mix): produk dan proses, penelitian dasar dan terapan, penelitian ofensif dan defensif.
5. Kepegawaian: perekrutan, penempatan, pengembangan, pemeliharaan
6. Masalah hukum
7. Hubungan masyarakat (*Public relations*).

2.2.2. Pemrograman

Menurut **Anthony, et.al (1992:5)** adalah pengembangan dan pemilihan program-program yang akan dilaksanakan atau proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan organisasi serta perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk masing-masing program. Program menunjukkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam rangka pelaksanaan strateginya.

Perusahaan-perusahaan saling bersaing; dan mereka terus menerus menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan teknologi. Dengan memperhatikan tujuan dan kebijakan-kebijakan organisasi, manajemen mengevaluasi kekuatan-kekuatan (sumber daya dan kemampuan) relatif mereka, catatan unjuk kerja, serta situasi lingkungan, dan mengembangkan program-program tindakan yang akan memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Pelaksanaan program-program ini mungkin memerlukan pepaduan bersama proyek-proyek, unit-unit fungsional, dan pusat-pusat tanggung jawab kedalam rencana-rencana tindakan organisasi. Program mencakup cara-cara untuk mengatasi para pesaing, memastikan dukungan karyawan dan pelanggan, serta membuat dan menjual produk secara efisien dan efektif.

Langkah-langkah pokok dalam suatu proses pemrograman formal adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan asumsi dan pedoman
2. Penyusunan rencana-rencana divisi
3. Review dan pengesahan rencana

2.2.3. Penganggaran/*Budgeting* (Rencana Kerja)

Menurut **Anthony, et.al (1992:44)** Anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksanaan anggaran untuk merealisasi rencana yang telah disusun.

Anggaran operasi suatu organisasi Menurut **Anthony, et.al (1992:31)** merupakan rencana tindakan, yang biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk periode tertentu, biasanya satu tahun. Dalam proses penganggaran, anggaran umumnya disusun dengan menggabungkan anggaran-anggaran divisi dan departemen, yang merupakan tanggung jawab manajer divisi atau departemen. Sebagai bagian dari proses ini, masing-masing program diterjemahkan kedalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan tanggung jawab manajer dari setiap pusat tanggung jawab untuk periode tersebut.

Suatu anggaran memiliki karakteristik Sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun
2. angka-angka moneter ini mungkin didukung dengan satuan bukan keuangan (misalnya, unit terjual atau diproduksi).

3. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun
4. Mengandung komitmen manajemen, artinya, para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksanaan anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam keadaan-keadaan khusus.
7. Secara berkala unjuk kerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (penyimpangan) yang ada dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000:4) Rencana kerja atau anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu anggaran menjadi tolok ukur (*benchmark*) di mana kinerja aktual kelak akan dibandingkan terhadapnya. Komitmen dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah, namun demikian anggaran merupakan titik awal yang paling baik dalam menilai kinerja. Anggaran menetapkan pertanggung jawaban pada setiap pusat tanggung jawab di organisasi. Pada level atas, anggaran meringkas penetapan tanggung jawab pada pusat laba individual. Dalam pusat laba, anggaran menetapkan tanggung jawab pada area fungsional.

Proses penganggaran menurut **Pearce dan Robinson (1997:491)** merupakan pelopor perencanaan strategik. Anggaran adalah alokasi sumber daya yang membantu para manajer mengkoordinasikan operasi dan memudahkan pengendalian manajerial atas kinerja.

Menurut **Gunawan dan Marwan (2003:2)** *Business budget*, orang sering menterjemahkannya menjadi anggaran perusahaan, adalah rencana tentang kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Perusahaan sebagai lembaga ekonomi umumnya mengejar keuntungan dan karenanya menggunakan kriteria efisiensi sebagai alat pengukurnya. Karena itulah perusahaan membutuhkan alat perencana dan pengendali keuntungan. Untuk mencapai tingkat efisiensi tertentu dan seterusnya, menghasilkan keuntungan yang diharapkan, perusahaan melaksanakan kegiatan-kegiatan fungsional bidang pemasaran, produksi, tertib keuangan dan tertib administrasi. Bilamana masing-masing bidang membuat dan menentukan programnya sendiri terlepas dari program dan kegiatan bidang yang lain, maka besar sekali kemungkinannya program-program ini bukannya saling membantu dalam mencapai sasaran bersama yakni keuntungan melainkan malah dapat saling bertentangan satu sama lain atau setidaknya tidak saling mendukung. Untuk mencegah hal tersebut diperlukan suatu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian yang terpadu (*integrated*) yang kemudian kita kenal dengan istilah anggaran perusahaan (*Business Budget*).

Mekanisme Penyusunan Anggaran, Gunawan dan Marwan (2003:46) Untuk mencapai tujuan-tujuan diatas perusahaan perusahaan seharusnya menyusun anggaran yang merupakan penjabaran secara lebih terperinci dari masing-masing tujuan menjadi program-program kerja yang akan dilaksanakan. Karena luasnya aktivitas adalah mustahil bilamana program-program kerja ini harus dipikirkan dan disusun oleh seorang

petugas saja. Demikian pula karena pelaksanaannya nanti akan melibatkan seluruh bagian dengan personalia dari berbagai jenjang organisasi dan dengan berbagai keahlian yang berbeda, maka penyusunan anggaranpun perlu melibatkan berbagai personalia inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan.

Di dalam garis besarnya mekanisme penyusunan anggaran berjalan paralel yang utama ialah karena baik dalam penyusunannya maupun dalam pelaksanaannya anggaran perlu melibatkan personalia dari berbagai bagian. Dengan menempatkan komisi anggaran ini secara langsung dibawahnya, maka diharapkan anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan. Sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian.

Fungsi Anggaran bagi perusahaan, menurut Gunawan dan Marwan (2003:49) Seperti telah diuraikan sebelumnya, *Business Budget* adalah suatu "*financial plan*". Kata utama adalah plan. Usaha usaha manusia akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Dimana, bagaimana, kapan, adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari.

Karena itu Heckerts dan Willson dalam Gunawan dan Marwan (2003:49) mengatakan bahwa relevansi utama dari business budgeting adalah dapat ditentukannya kegiatan-kegiatan yang paling *profitable* yang akan dilakukan. Relevansinya yang lain adalah membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Manajemen harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih/menseleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, metode-metode distribusi, termin penjualan (*credit terms*, dan lain-lain).

2.2.5. Sistem Anggaran Pendekatan

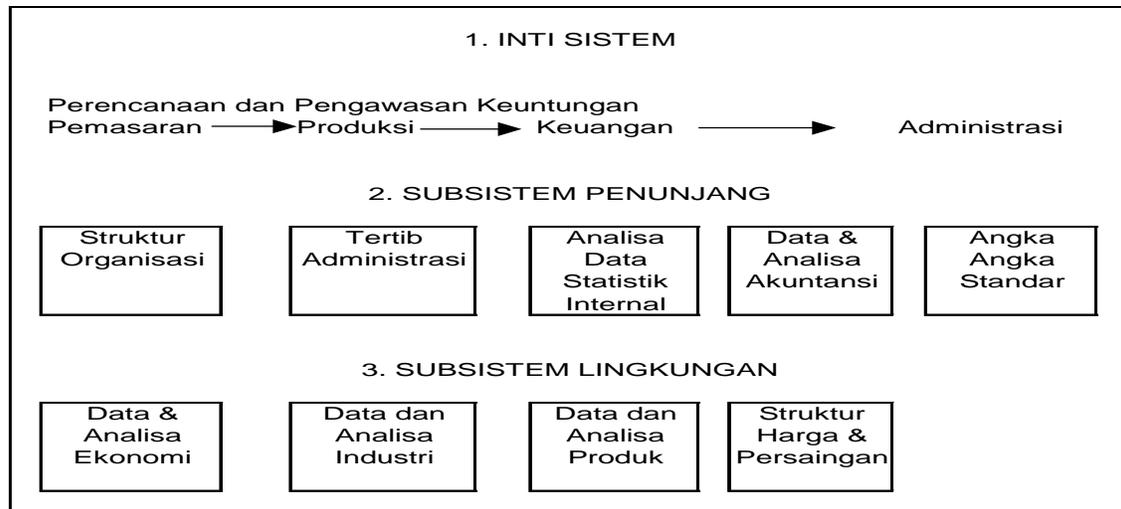
Anggaran menurut Gunawan dan Marwan (2003:3-4) dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai suatu sub-sistem yang memerlukan hubungan (*interface*) dengan subsistem lain yang ada dalam perusahaan itu. Skema anggaran sebagai sistem adalah seperti berikut ini:

2.2.6. Operasi dan Pengukuran

Selama periode operasi aktual, dilakukan pencatatan tentang sumber daya yang secara aktual digunakan, dinyatakan dalam bentuk biaya, serta mengenai pendapatan yang secara aktual diperoleh. Catatan ini sudah sangat terstruktur sehingga data biaya dan pendapatan terkelompok baik menurut program maupun menurut pusat tanggung

jawab. Data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar untuk pemrograman yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat tanggung jawab digunakan untuk mengukur unjuk kerja atau prestasi manajer pusat tanggung jawab. Data tentang hasil aktual dilaporkan dengan cara sedemikian hingga dapat dibandingkan langsung dengan rencana seperti yang tertuang dalam anggaran.

Gambar 2.1
Anggaran Sebagai Sistem



Sumber: Gunawan dan Marwan (2003:4)

2.2.7. Pelaporan dan analisis

Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat komunikasi. Informasi yang dikomunikasikan terdiri atas data akuntansi dan non akuntansi, dihasilkan baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Informasi ini membuat manajer mengetahui apa yang sedang terjadi guna memastikan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan oleh berbagai pusat tanggung jawab yang terpisah-pisah terkoordinasi dengan baik.

Laporan juga digunakan sebagai bagian dari pengendalian. Beberapa diantaranya diturunkan dari analisis yang mengembangkan rencana dan membandingkan unjuk kerja aktual dengan unjuk kerja yang direncanakan, disertai penjelasan mengenai penyimpangan diantara keduanya, jika ada.

2.2.8. Revisi Anggaran

Jika asumsi-asumsi yang mendasari anggaran ternyata keliru, maka laporan anggaran menjadi tidak ada artinya, sehingga anggaran harus direvisi. Menurut Anthony, *et.al* (1992:54) Ada dua macam prosedur untuk revisi anggaran:

1. Prosedur yang memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis (misalnya setiap kuartal).
2. Prosedur yang memungkinkan revisi dalam keadaan-keadaan khusus.

2.2.9. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan (finansial) merupakan alat ukur keberhasilan perusahaan untuk menghasilkan laba dan mencerminkan kondisi suatu perusahaan. Alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan adalah analisa rasio keuangan.

Aktivitas evaluasi strategi adalah mengukur kinerja organisasi. Aktivitas ini berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan.

Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif maupun kualitatif. Kriteria kuantitatif yang umum digunakan dalam evaluasi strategi adalah kinerja keuangan, yang diukur dengan rasio keuangan.

Analisa rasio (*ratio analysis*) menurut **Subramanyam dan Halsey (2005:36)** merupakan salah satu alat analisis keuangan yang paling populer dan banyak digunakan. Rasio merupakan alat untuk menyediakan pandangan terhadap kondisi yang mendasari. Rasio merupakan salah satu titik awal, bukan titik akhir. Rasio yang diinterpretasikan dengan tepat mengidentifikasi area yang memerlukan investigasi lebih lanjut. Analisa rasio dapat mengungkapkan hubungan penting dan menjadi dasar perbandingan dalam menemukan kondisi dan tren yang sulit untuk dideteksi dengan mempelajari masing-masing komponen yang membentuk rasio. Seperti analisis lainnya, rasio paling bermanfaat bila berorientasi ke depan.

2.2.10. Kesesuaian Strategi, Rencana Kerja Dan Kinerja Keuangan Dalam Perspektif Sistem Pengendalian Manajemen.

Sebuah perencanaan strategis akan melaksanakan tujuan dan strategi organisasi. Seluruh informasi yang tersedia dipergunakan untuk membuat perencanaan, yang kemudian dimasukkan ke rencana kerja dan anggaran tahunan yang dipusatkan pada hitungan pendapatan dan belanja yang direncanakan oleh masing-masing pusat penanggungjawab. Pusat tanggung jawab dituntun oleh aturan-aturan dan informasi, kemudian operasi-operasi dijalankan dan hasilnya kemudian dinilai dan dilaporkan. Hasil-hasil aktual kemudian dibandingkan dengan anggaran untuk menentukan apakah kinerja memuaskan atau tidak. Jika memuaskan pusat tanggung jawab menerima umpan balik berupa penghargaan, jika tidak memuaskan, maka umpan balik yang diterima akan mendorong dilakukannya tindakan-tindakan korektif, serta kemungkinan dilakukannya revisi dalam perencanaan atau anggaran yang dibuat.

2.2.11. Pengendalian Manajemen

Menurut **Anthony dan Govindarajan (2002:6)**, Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen terdiri atas bermacam kegiatan, diantaranya:

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi
2. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi
3. Mengkomunikasikan informasi
4. Mengevaluasi informasi
5. Memetukan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu
6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Menurut **Anthony, et.al (1992:12)**, Proses pengendalian manajemen meliputi tiga tahap: tindakan perencanaan (*planning*), pelaksanaan tindakan (*execution*), dan evaluasi tindakan (*evaluation*).

Ada tiga macam proses perencanaan dan pengendalian yang digunakan dalam organisasi, yaitu:

1. Perencanaan dan pengendalian strategik adalah proses memutuskan dan mengevaluasi tujuan organisasi, serta formulasi dan reformulasi strategi-strategi umum yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Pengendalian manajemen adalah proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.
3. Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab adalah suatu unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat tanggung jawab mempunyai masukan dan keluaran. Pusat-pusat ini dikelompokkan berdasarkan sejauh mana masukan dan keluaran yang menjadi tanggung jawab manajer pusat diukur dalam satuan moneter.

Kebanyakan proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi dan interaksi informal di kalangan manajer dan karyawan. Disamping pengendalian informal, kebanyakan perusahaan mempunyai sistem pengendalian formal, yang meliputi tahap-tahap pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis, yang saling berkaitan.

Dalam tahap-tahap pengendalian manajemen terdapat keterkaitan dan kesesuaian, bahwa strategi dapat berbentuk kebijakan (pedoman tindakan umum) dan program, dan keduanya menjadi landasan bagi berbagai macam pengendalian manajemen dan sistem pengendalian manajemen. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program-program

yang realistis, yang menyangkut tujuan melalui implementasi strategi, sehingga tujuan dan sasaran organisasi akan tercapai.

2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian

Pada gambar 2.2 menunjukkan kerangka pemikiran penelitian, dimana PT. Swabina Gatra Gresik dalam melakukan pengendalian perusahaan menggunakan tahap-tahap sistem pengendalian manajemen dengan terlebih dahulu menyusun strategi perusahaan yang dijabarkan melalui pemilihan program-program, kemudian dianggarkan ke dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasi perusahaan, kemudian dilakukan pengukuran mengenai hasilnya berupa pelaporan yang selanjutnya dianalisis. Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui apakah kinerja yang telah dicapai sudah sesuai atau belum dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah ditetapkan. Jika dalam periode berjalan ternyata memang perlu adanya revisi anggaran yang disebabkan adanya perubahan yang mendasar, maka anggaran tersebut juga harus direvisi. Hal ini dapat terjadi terutama jika perubahan tersebut berasal dari pihak eksternal yang mengakibatkan asumsi anggaran juga harus dirubah, misalnya adanya perubahan peraturan pemerintah baik mengenai inflasi, kenaikan upah minimum kabupaten, maupun perubahan tingkat suku bunga dan perubahan mendasar lainnya. Tahap-tahap sistem pengendalian tersebut digunakan untuk mencapai kinerja secara optimal. Dimana kinerja tersebut dapat dicapai apabila terdapat kesesuaian antara strategi, program-program, rencana kerja dan anggaran perusahaan, karena strategi merupakan penjabaran dari visi yang berguna sebagai pedoman dan arahan bagi setiap tindakan perusahaan untuk mencapai misi perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *case study methodology* Di mana menurut **Sekaran (2006:46)**, studi kasus meliputi analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, di mana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini, sedangkan menurut **Yin (2002)** *case study methodology* adalah suatu penelitian yang dimulai dari fakta (fenomena) bukan hipotesis.

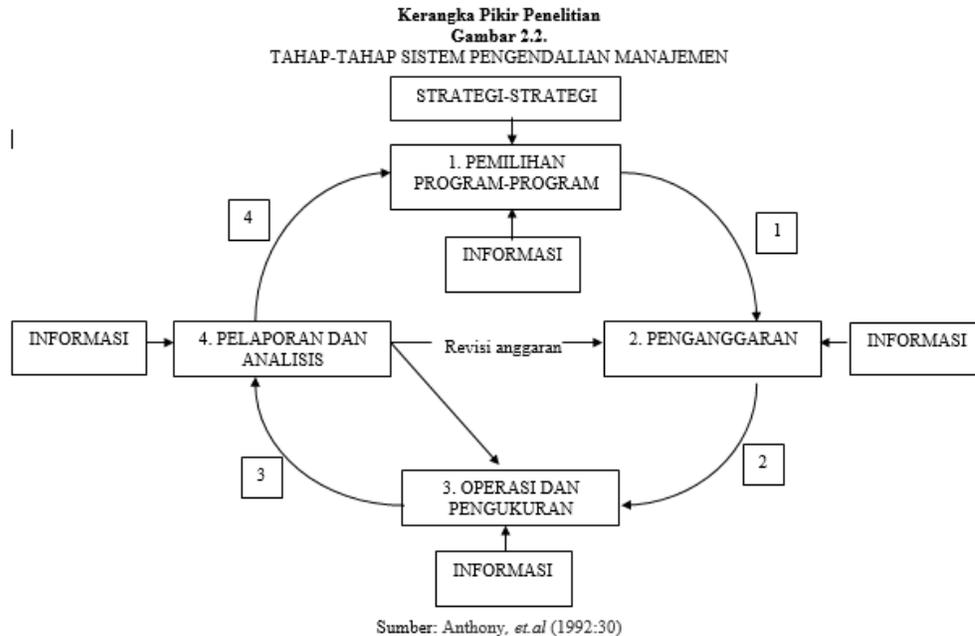
Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretif yaitu paradigma yang lebih menekankan pada makna atau interpretasi seseorang terhadap sebuah simbol. Tujuan penelitian dalam paradigma ini adalah memaknai (*to interpret* atau *to understand*, bukan *to explain* dan *to predict*) sebagaimana yang terdapat dalam paradigma positivisme.

Menurut M. Nasir dalam bukunya metode penelitian tentang studi kasus atau penelitian kasus (*case study*), adalah tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau kasus dari keseluruhan personalitas.

Selanjutnya menurut Suryabrata pengertian penelitian kasus adalah:

penelitian mendalam unit sosial tertentu yang hasilnya merupakan gambaran yang lengkap dan terorganisasi baik mengenai obyek tersebut, yang tergantung kepada

tujuannya, ruang lingkup yang mungkin mencakup keseluruhan sifat kehidupan atau hanya segmen-segmen tertentu.



Sementara itu menurut Surakmad dalam Pengantar Penelitian Ilmiah (Dasar, Metode dan Teknik) pengertian studi kasus adalah sebagai berikut :

studi kasus memusatkan perhatian kepada kasus secara intensif dan mendetail, Subyek yang diselidiki terdiri dari satu unit (atau satu kesatuan unit) yang dipandang sebagai kasus umumnya menghasilkan gambaran yang “*longitudinal*”, yakni hasil pengumpulan dan analisa data kasus dalam satu jangka waktu.

Adapun tujuan studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat serta yang khas dalam kasus ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat yang khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Pemilihan metode ini sangat tepat dan sesuai dengan adanya suatu kenyataan bahwa perusahaan mempunyai masalah yang tentunya perlu adanya suatu pemecahan. Dalam studi kasus ini yang diutamakan adalah masalah yang bersifat matematis meskipun nantinya akan ada suatu pengambilan keputusan yang terkait antara keputusan finansial dan keputusan kebijakan secara global oleh perusahaan. Pemecahan dalam perusahaan ini belum tentu signifikan diterapkan pada perusahaan yang lain meskipun sejenis, karena setiap perusahaan berbeda-beda kondisi, baik secara finansial maupun secara geografis.

Secara umum unit analisis dalam penelitian ini adalah analisis kesesuaian antara strategi, rencana kerja, dan kinerja keuangan dalam perspektif sistem pengendalian manajemen PT. Swabina Gatra Gresik.

3.1. Konseptualisasi dan Pengukuran

Unsur-unsur yang merupakan perangkat pokok ilmiah pengetahuan, unsur-unsur ini adalah konsep, definisi operasional, variabel, indikator empiris dan item, sehingga diperlukan pengetahuan yang baik tentang berbagai unsur penelitian di atas. Pemahaman ini diperlukan pada proses teorisasi, karena dengan adanya pengetahuan tentang konsep dan definisi operasional serta teori, peneliti akan dapat merumuskan hubungan-hubungan teoritis secara baik. Pada tahap pengetahuan tentang suatu definisi operasional juga diperlukan agar didapatkan gambaran yang jelas tentang data yang hendak dikumpulkan dalam suatu penelitian.

Konsep dikatakan Walize dan Wiener adalah istilah konsep mengacu pada proses pembentukan pengertian, mencakup label (kata) dan perangkat peristiwa atau ide, kompleks yang membentuk satu keseluruhan sebagaimana dimaksud oleh kata tersebut.

Dari bahasan di atas dapat disimpulkan bahwa konsep adalah definisi yang sifatnya abstrak, dimana dari masing-masing konsep adalah tidak selalu sama. Maka dari itu studi kasus penelitian ini berupaya agar masalah perusahaan dapat dijabarkan secara rinci dan terlihat pada hasil penelitian. Dalam hal ini Walize dan Wiener, berpendapat tentang sebuah konsepsi untuk mempertajam penelitian:

Pembentukan definisi konseptual dimaksudkan untuk merumuskan aturan-aturan umum tentang kelompok gejala yang kita perlukan secara sama untuk menentukan dimensi-dimensi dari suatu konsep sehingga memungkinkan untuk klarifikasi gejala yang dapat diamati dan dapat berguna secara teoritis.

Konseptualisasi dan pengukuran adalah memberikan ukuran dengan konsep tertentu.

Konsep-konsep dalam penelitian ini meliputi:

a. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi telah melaksanakan strategi-strateginya, yang dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pengevaluasian dan pemutusan tindakan dan merupakan satu-satunya perangkat manajer yang digunakan dalam mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen meliputi pengendalian formal dan informal.

b. Strategi

Strategi perusahaan merupakan kebijakan yang dipilih dalam menghadapi lingkungan eksternal maupun internal, yang terdiri dari strategi bertahan (*defender*) dan

pencari (*prospector*). Perbedaan strategi bertahan (*defender*) dan pencari (*prospector*) akan dijelaskan pada gambar 2.3 berikut ini :

Gambar 2.3.

Perbedaan strategi *Prospector* dan *Defender*

| No. | <i>Prospector</i> | <i>Defender</i> |
|-----|---|---|
| 1. | Pertumbuhan laba dan penjualan tinggi. | Pertumbuhan laba dan penjualan rendah. |
| 2. | Mencari peluang pasar atau peluang produk baru. | Produk yang stabil dan pangsa pasar sudah baik. |
| 3. | Secara cepat beradaptasi dengan lingkungan eksternal. | Menekankan pada pengurangan <i>uncertainty</i> . Sedikit terjadi perubahan pada sistem pengendalian mereka. |
| 4. | Pengukuran keuangan yang berorientasi jangka pendek (misalnya laba operasi periode berjalan) menjadi kurang informatif dan tidak penting. | Pengukuran ditekankan pada peningkatan efisiensi operasi agar dapat menghasilkan kos produksi yang lebih rendah. |
| 5. | Dalam menghargai manajer lebih mendasarkan pada kriteria non-keuangan. | Cenderung menghargai manajernya berupa bonus yang didasarkan pada target anggaran dan berorientasi jangka pendek. |
| 6. | Sistem pengendalian lebih memfokuskan pada <i>problem finding</i> . | Menekankan pada <i>problem solving</i> . |
| 7. | Sasaran budget yang lebih realistis dan lebih menekankan pada data peramalan dan monitor output. | Pengendalian akuntansinya lebih menekankan pada data historis. |

Sumber : Juanda (2008:5-6)

c. Rencana Kerja

Rencana kerja merupakan pedoman untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan di masa yang akan datang, yang meliputi : rencana pendapatan, rencana biaya, proyeksi neraca, proyeksi laba rugi, ratio keuangan, sumber dan penggunaan modal kerja, rencana investasi serta proyeksi arus kas.

d. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/tugas dibandingkan dengan rencana kerjanya pada masa tertentu guna mewujudkan misi Perusahaan.

Kinerja Keuangan dalam hal ini adalah yang diukur dengan menggunakan Analisa Rasio Keuangan menurut Warsono (2003:34-37), yang terdiri dari:

1. *Ratio Likuiditas*

Current Ratio (Rasio Lancar)

Ratio ini adalah jumlah aktiva lancar perusahaan dibandingkan dengan jumlah hutang lancar, formula standartnya:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

Quick Ratio (Ratio Cepat)

Ratio ini adalah perbandingan antara aktiva lancar setelah dikurangi persediaan dibandingkan dengan hutang lancar, formulanya:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

2. *Ratio Leverage*

Debt Ratio (Ratio Utang)

Ratio ini adalah utang total dibandingkan dengan jumlah aktiva total, formula standartnya:

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Utang}}{\text{Aktiva total}}$$

Debt to Equity Ratio (Ratio Utang terhadap Ekuitas)

Ratio ini adalah perbandingan antara utang terhadap ekuitas, formulanya:

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Utang}}{\text{Ekuitas Saham}}$$

3. Ratio Profitabilitas (Rentabilitas)

Net Profit Margin merupakan rasio perbandingan laba bersih terhadap penjualan total, formulanya:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{E A T}}{\text{Penjualan}}$$

Return On Investment merupakan perbandingan Laba bersih terhadap Aktiva Total, formulanya:

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{EAT}}{\text{Aktiva Total}}$$

Return On Equity merupakan perbandingan Laba bersih terhadap Modal saham biasa, formulanya:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{EAT}}{\text{Modal saham biasa}}$$

4. Ratio Aktivitas

Return Turn Over merupakan perbandingan Penjualan Total terhadap piutang, formulanya:

$$\text{Return Turn Over} = \frac{\text{Penjualan Total}}{\text{Piutang}}$$

Average Collect Period merupakan hasil perbandingan Penjualan Total terhadap Piutang dibagi dengan 360 hari, dengan formula:

$$\text{Average Collect Period} = \frac{\text{RTO}}{360}$$

e. Kesesuaian antara Strategi, Rencana Kerja dan Kinerja Keuangan

merupakan proses pengendalian manajemen yang menyangkut pencapaian tujuan organisasi melalui implementasi strategi yang berbentuk kebijakan dan program yang disesuaikan atau dipadukan kedalam rencana kerja atau rencana-rencana tindakan organisasi dan disesuaikan dengan pusat tanggung jawab dalam penyusunan anggaran dan dievaluasi kesesuaiannya dengan kinerja aktual yang telah dicapai.

3.2. Data dan Sumber

Untuk menganalisa dan menginterpretasikan data dengan baik maka diperlukan data yang valid dan realibel agar hasil yang didapat mengandung suatu kebenaran. Hal ini dapat diperoleh melalui 2 (dua) sumber data yaitu:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian dan hanya dapat diperoleh dari sumber asli atau pertama.
2. Data Sekunder adalah data yang tidak merupakan sumber asli dalam kegiatan penelitian, tetapi merupakan sumber yang dapat dipakai untuk menunjang keberadaan informasi data primer yang dijadikan informasi utama, yang meliputi : studi kajian buku (referensi), informasi dari internet dan lain-lain yang dapat mendukung data primer.

3.3. Metode Pengumpulan Data

a. Metode Interview

Teknik pengumpulan data dengan metode interview ini adalah dengan mengadakan wawancara secara langsung kepada pimpinan bagian operasional.

Adapun data yang dapat diperoleh adalah data kualitatif dan kuantitatif yang meliputi skop yang luas, serta dapat mengetahui isi psikis antara lain berupa tanggapan pribadi, pendapat dan keyakinan sehingga dapat diperoleh data secara subyektif. Dari metode interview ini dapat diperoleh data antara lain adalah:

1. Gambaran umum perusahaan
2. Kebijakan-kebijakan perusahaan
3. Data-data keuangan perusahaan secara kualitatif, misalnya neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas dan ratio-ratio pembandingan dan data-data lainnya.

b. Metode Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek yang diteliti. Metode observasi ini dilakukan untuk menambah informasi yang belum dapat diperoleh dari wawancara. Melalui metode observasi ini dapat diperoleh data antara lain sebagai berikut:

1. Tingkat kesesuaian strategi perusahaan.
2. Mekanisme Pengadaan jasa dan arus produksi
3. Mekanisme penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

c. Metode Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui catatan dan juga laporan perusahaan. Teknik ini dilakukan sehubungan dengan keterbatasan yang diperoleh dari teknik lainnya. Adapun data yang diperoleh antara lain:

1. Proyeksi laba rugi
2. Proyeksi Neraca
3. Laporan Keuangan atau Realisasi Kinerja Keuangan

3.4. Metode Analisis

Sesuai dengan kasus yang terjadi di perusahaan maka penelitian ini memfokuskan pada pengolahan atau perhitungan yang dilakukan dari analisa-analisa yang terkait, dan diinteraksikan dengan data-data yang diperoleh. Hal ini dilakukan untuk memperoleh hasil yang kredibel dan signifikan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang keuangan perusahaan. Adapun faktor-faktor yang akan dinilai pengukurannya berdasarkan standar perusahaan, analisa datanya menggunakan:

Beberapa tahapan yang terdiri dari:

1. Menggambarkan strategi PT. Swabina Gatra, dengan pola tindakan yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan, melalui misi perusahaan, terutama implementasi strategi dan jenis strategi yang digunakan.
2. Menggambarkan rencana kerja PT. Swabina Gatra, dengan membandingkannya terhadap prognose yang telah ditetapkan.
3. Mengevaluasi kinerja keuangan PT. Swabina Gatra, dengan membandingkan antara kinerja yang telah dicapai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan.
4. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kesesuaian antara strategi, rencana kerja terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan perspektif pengendalian manajemen.

HASIL PENELITIAN

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Swabina Gatra didirikan pada tanggal 20 Oktober 1988 dengan Akta Notaris No. 50 tanggal 29 Oktober 1988 yang dibuat dihadapan Notaris Djamilah Nahdi, SH. di Gresik, dan terakhir dirubah dengan Akta Notaris No. 5 tanggal 9 Mei 2006 dihadapan Notaris Kiki Erica Dwi Hardini, SH yang telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 27 Juni 2006 No. C – 18773 HT.01.04.TH.2006.

2 Lokasi Perusahaan

Perusahaan berkedudukan di Gresik, dengan kantor pusat berlokasi di Jl. R.A. Kartini 21 A Gresik.

4.1.2. Bidang Usaha

Sesuai dengan akta Notaris tersebut di atas bidang usaha PT. Swabina Gatra adalah sebagai berikut:

a. J a s a

1. Penyedia Jasa Tenaga Kerja. Penyedia Jasa Keamanan.
2. Pelatihan dan ketrampilan tenaga kerja.
3. Rekruiting dan penyaluran tenaga kerja.
4. Penempatan tenaga kerja indonesia.
5. Kebersihan dan mencakup cleaning service.
6. Tour & Travel
7. Persewaan dan sewa beli kendaraan bermotor.
8. Penjualan bahan bakar mobil dan motor
9. Ekspedisi dan pergudangan (bukan veem).
10. Pengelolaan Gedung, Perkantoran, Taman Hiburan/Rekreasi dan Kawasan Berikat.
11. Menjalankan usaha – usaha dibidang jasa lainnya.

b. Perdagangan

1. Bertindak sebagai agen, grosir barang-barang engineering.
2. Distributor atau perwakilan dari badan perusahaan barang engineering (teknik).
Impor dan ekspor barang-barang engineering.
3. Ekspor, impor dan perdagangan makanan dan minuman.
4. Grossier, supplier, leveransir dan comission house.
5. Penyalur bahan bakar.

c. Industri

1. Menjalankan usaha dibidang industri.
2. Industri makanan dan minuman

Bidang usaha yang dilaksanakan oleh PT. Swabina Gatra sampai dengan saat ini meliputi:

a. Bidang Usaha Utama

jasa tenaga kerja adalah jasa yang bergerak dalam bidang pengelolaan tenaga kerja, yang terdiri dari tenaga pengamanan, transportasi, kurir, pemeliharaan, kebersihan, pengantongan, ahli komputer, administrasi, kesehatan, sekretaris dan lain-lain.

b. Bidang Usaha Penunjang, yang terdiri dari :

1. Industri air minum dalam kemasan merk SWA yang terdiri dari kemasan Galon 19 liter, Gelas 250 ml, Botol 600 ml dan Botol 1500 ml.
2. Pengelolaan gudang penyangga, Pemeliharaan peralatan dan Perdagangan
3. Travel, Taman Wisata Giri Wana Tirta dan Persewaan

4.1.3. Ekuitas

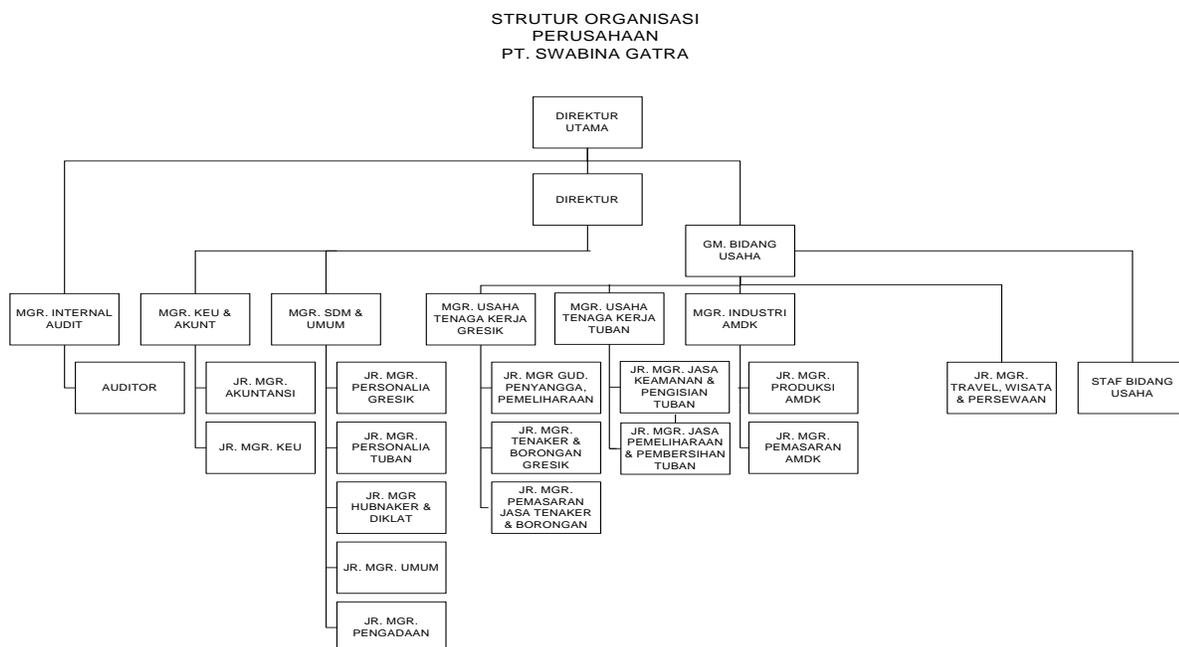
Modal dasar perseroan sesuai dengan akta pendirian No. 50 tanggal 20 Oktober 1988 sebesar Rp 100.000.000 terdiri atas 2.000 lembar saham, dengan nilai nominal @

Rp 50.000 atau sama dengan Rp 100.000.000. Berdasarkan perubahan anggaran dasar sesuai dengan Akta Notaris No. 5 tanggal 9 Mei 2006 dihadapan Notaris Kiki Erica Dwi Hardini, SH yang telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia pada tanggal 27 Juni 2006 No. C – 18773 HT.01.04.TH.2006, modal saham yang ditempatkan dan dibayar penuh oleh pemegang saham adalah sebagai berikut:

| | | |
|---------------------------|--------------|---------------------|
| PT. Varia Usaha | 100 lembar | Rp 5.000.000 |
| PT. Swadaya Graha | 100 lembar | Rp 5.000.000 |
| Koperasi Wreda Sejahtera | 200 lembar | Rp10.000.000 |
| Dana Pensiun Semen Gresik | 1.100 lembar | <u>Rp55.000.000</u> |
| Jumlah | 1.500 lembar | <u>Rp75.000.000</u> |

4.1.4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional, yang terdiri dari struktur penunjang dan struktur utama atau operasional. Struktur penunjang terdiri dari Audit Internal, Keuangan dan Akuntansi, SDM dan Umum, yang dipimpin oleh masing-masing seorang manajer, sedangkan struktur operasional terdiri dari Bidang usaha atau setingkat dengan general manager, membawahi beberapa manajer operasional, yaitu manajer Usaha Tenaga Kerja Gresik, Usaha Tenaga Kerja Tuban dan manajer Industri Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). PT. Swabina Gatra juga menggunakan struktur Strategi Bisnis Unit (SBU), hal ini dikarenakan banyaknya bidang usaha yang harus ditangani. Setiap manajer mempunyai kewajiban untuk mengendalikan dan mempertanggungjawabkan kinerjanya masing-masing. Struktur organisasi tersebut tampak pada gambar 4.1 berikut ini



4.1.5. INFORMASI LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN

Disini penulis mengambil sumber data laporan keuangan PT. Swabina Gatra selama 5 (lima) periode atau 5 (lima) tahun, hal ini dikarenakan bagi penulis 5 (lima) periode tersebut sudah cukup untuk menganalisa perkembangan kinerja keuangan terhadap rencana kerja, disamping itu juga menggunakan analisa rasio keuangan seperti likuiditas, leverage, profitabilitas dan aktivitas. Laporan keuangan diambil dari laporan neraca dan laporan laba rugi per 31 Desember mulai tahun 2003 sampai dengan 2007 (lihat lampiran 1 dan 2).

4.1.6. MEKANISME BIDANG USAHA JASA DAN PRODUK AIR MINUM DALAM KEMASAN.

Permintaan penawaran jasa tenaga kerja diberikan oleh Semen Gresik Group, baik tenaga ahli (skill) maupun non skill. Disamping itu juga melayani permintaan dari luar Semen Gresik Group, tetapi pasar utama adalah Semen Gresik Group. PT. Swabina Gatra berkewajiban melakukan tes terhadap tenaga kerja yang akan dipekerjakan di lingkungan Semen Gresik Group, tetapi dari hasil tes tersebut disamping ditentukan oleh PT. Swabina Gatra, pihak pemberi kerja juga berhak untuk melakukan penilaian terhadap pekerja tersebut. Setelah hasil tes memenuhi syarat, maka pekerja tersebut ditempatkan di lingkungan Semen Gresik Group. PT. Swabina Gatra berkewajiban untuk membayar gaji dan kesejahteraan serta peralatan perlengkapan kerja lainnya sesuai dengan perjanjian kontrak kerja yang telah disepakati oleh kedua belah pihak, baik terhadap karyawan maupun terhadap Semen Gresik Group sebagai pemberi kerja.

Pengadaan jasa selain jasa tenaga kerja, adalah pengadaan barang-barang perdagangan *electrical* dan barang-barang yang lain. Dimulai dengan mengikuti berbagai tender yang ada, kalau dinyatakan menang, maka PT. Swabina Gatra segera melakukan perjanjian kontrak kerja dengan pihak penyelenggara dan memenuhi segala peraturan yang telah disepakati. Demikian pula untuk jasa pengadaan tiket dan paket tour wisata, dalam hal pengadaan tiket PT. Swabina Gatra bekerja sama dengan maskapai Garuda dan Mandala sehingga pelayanan terhadap konsumen lebih cepat karena sudah dapat online dengan pihak maskapai tersebut, untuk paket tour wisata PT. Swabina Gatra bekerja sama dengan penyelenggara biro tour dan wisata lainnya.

Dalam bidang usaha jasa persewaan kendaraan, PT. Swabina Gatra disamping melakukan investasi kendaraan sendiri, juga melakukan kerja sama dengan pihak rental lainnya. Persewaan kendaraan tersebut sebagian besar melayani PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, selain itu juga melayani pihak luar atau masyarakat umum.

Dalam bidang usaha produksi air minum dalam kemasan (AMDK), disamping melayani PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, juga melayani masyarakat umum terutama masyarakat Gresik dan sekitarnya, sesuai dengan strateginya yaitu meningkatkan market

share produk SWA di Gresik hingga 50% disamping memanfaatkan pasar di luar Gresik terutama Sidoarjo, Jombang, Lamongan dan Tuban.

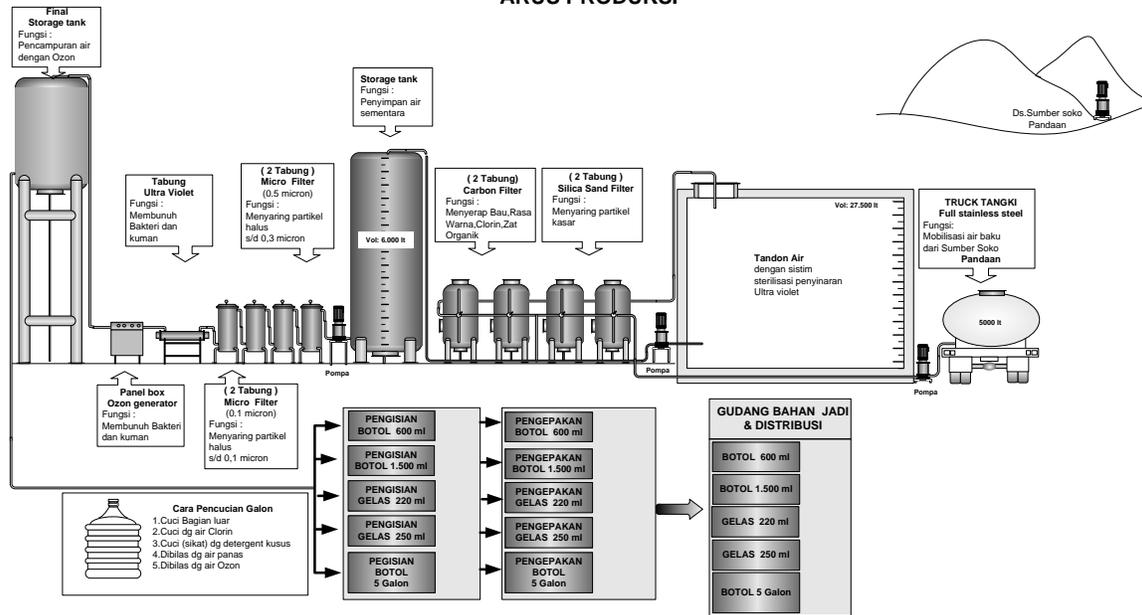
Pedomana pelaksanaan pengadaan jasa secara keseluruhan telah diatur dalam Prosedur Pengelolaan, Pengendalian dan Administrasi Perusahaan (P3AP), yang meliputi: Ruang lingkup, Definisi, Prosedur, Batas kewenangan, Ketentuan dan alur proses (*Flow Chart*).

4.1.7. ARUS PRODUKSI

Arus atau alur proses produksi adalah proses produksi air minum dalam kemasan (AMDK), dimana bahan baku utamanya adalah air, yang sumbernya berasal dari pegunungan di Pandaan, sedangkan bahan kemasannya dipasok oleh beberapa supplier bahan kemas. Alurnya dimulai dengan pengambilan air baku dengan menggunakan kendaraan truck tangki stainless steel kapasitas 20.000 liter dan 6.000 liter. Setelah air sampai di pabrik, kemudian dimasukkan ke tandon dengan sistem sterilisasi sinar ultra violet dan dilakukan pengambilan sampel air untuk diperiksa di laboratorium. Alur berikutnya adalah dilakukan penyaringan partikel kasar dalam 2 (dua) tabung *silica sand filter*, dan dilakukan penyerapan bau, rasa, warna, clorin dan zat organik dalam 2 (dua) tabung *carbon filter*, kemudian dilakukan penyimpanan air sementara di dalam *storage tank*, selanjutnya penyaringan partikel halus di dalam 2 (dua) tabung *micro filter* mulai dari 0,5 micron sampai dengan 0,3 micron dan yang terakhir 2 (dua) tabung *micro filter* sampai dengan 0,1 micron. Sebelum air dikirim ke penyimpanan terakhir, dilakukan pembunuhan bakteri dan kuman dalam tabung *ultra violet* atau *panel box ozon generator*, kemudian dilakukan pencampuran air dengan ozon di dalam *final storage tank*. Proses selanjutnya adalah dilakukan pengisian secara otomatis oleh mesin pengisian ke dalam masing-masing kemasan. Sebelum pengisian untuk kemasan galon, dengan terlebih dahulu mencuci bagian luar galon dengan air proses, kemudian mencuci bagian dalamnya dengan air clorin, detergent khusus, membilas dengan air panas dan air ozon, serta dilakukan pemeriksaan di laboratorium, baik laboratorium internal maupun eksternal sesuai dengan prosedur yang terdapat dalam ISO 9002: 1994 dan ISO 9001 : 2000.

Pemeriksaan di laboratorium internal dilakukan setiap hari dengan mengambil beberapa sampel produk, sedangkan pemeriksaan di laboratorium eksternal dilakukan secara berkala setiap 3 (tiga) bulan dengan mengirimkan sampel produk ke lembaga independen. Setelah proses produksi dilakukan sesuai dengan standard ISO maka dilakukan pengisian ke dalam masing-masing kemasan dan ditutup dengan lid cup secara otomatis untuk kemasan gelas dan cap untuk kemasan botol dan galon serta dilakukan penempelan sticker pada kemasan masing-masing botol dan galon. Tanggal produksi dan tanggal kadaluarsa pada masing-masing kemasan gelas, botol dan galon dicetak secara otomatis. Alur terakhir dilakukan pengepakan ke dalam kardus/karton untuk gelas dan botol, kemudian barang dikirim ke gudang jadi dan siap untuk dijual, seperti tampak pada gambar 4.2. berikut ini :

ARUS PRODUKSI



4.2. PEMBAHASAN PERMASALAHAN

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran tersebut di atas, maka peneliti akan melakukan pembahasan permasalahan mengenai Strategi yang dijabarkan ke dalam Program-program, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, Kinerja Keuangan serta Kesesuaian antara Strategi, program-program yang dipilih, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, serta Kinerja Keuangan dalam Perspektif Sistem Pengendalian Manajemen, namun terlebih dahulu peneliti sampaikan mengenai Visi, Misi, Kebijakan, dan Sasaran perusahaan sebagai berikut :

VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Visi

Menjadi perusahaan yang dapat tumbuh dan berkembang dengan sehat dan selalu unggul di bidangnya.

Misi

1. Meningkatkan dan mengembangkan bidang usaha utama (*Core Business*).
2. Meningkatkan dan mengembangkan bidang usaha penunjang sebagai usaha untuk mendukung pendapatan dari kegiatan bidang usaha utama.
3. Meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi guna mendukung penyediaan tenaga kerja yang profesional.
4. Menghasilkan laba yang wajar dan memberikan deviden yang memuaskan bagi Pemegang Saham.

KEBIJAKAN PERUSAHAAN TAHUN 2007

1. Mutu

Mutu, harga dan penyerahan tepat waktu merupakan perhatian utama dalam rangka meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan.

2. Efisiensi

Efisiensi di segala bidang dengan perhatian utama meningkatkan disiplin dan efektivitas kerja.

3. Produktivitas

Peningkatan produktivitas kerja, secara konsisten akan mempertahankan dan melaksanakan persyaratan mutu, kepuasan pelanggan, perundang-undangan tenaga kerja serta persyaratan lainnya.

4. Pengembangan

Mengutamakan pengembangan bidang usaha yang dapat menjadi pendapatan alternatif dari bidang usaha utama serta pengembangan pasar di luar pelanggan utama (PT. Semen Gresik). Pengembangan dilakukan dengan prinsip kehati-hatian melalui evaluasi pasar yang cermat dan penyempurnaan sistem manajemennya.

5. K3 dan Lingkungan

Kegiatan perusahaan yang dapat menimbulkan dampak merugikan terhadap lingkungan serta keselamatan dan kesehatan kerja senantiasa dikelola dan dikendalikan. Peningkatan kepedulian pegawai terhadap keselamatan dan kesehatan kerja menjadi perhatian utama.

SASARAN PERUSAHAAN TAHUN 2007

1. Tercapainya target pendapatan :
 - SBU Industri sebesar 9,80 milyar
 - SBU Tenaga Kerja sebesar 58,83 milyar
 - SBU Pergudangan, Perdagangan dan Pemeliharaan Peralatan sebesar Rp. 9,69 milyar
 - SBU Travel, Taman Wisata GWT, dan Persewaan sebesar Rp. 7,36 milyar
2. Terealisasi penyempurnaan dan pengembangan sistem informasi dan teknologi secara terpadu pada pengelolaan inventory, Sumber Daya Manusia dan Industri.
3. Terealisasi penyempurnaan dan pembuatan P3AP.
4. Terealisasi penyempurnaan sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia terkait kompetensi.
5. Terealisasi penjualan di luar Semen Gresik sebesar 10 % dari total nilai penjualan.
6. Tercapai pengelolaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan target *zero accident*.

4.2.1. STRATEGI PERUSAHAAN TAHUN 2007

1. SBU Industri
 - a. Aplikasi program *marketing blue print* secara efektif.
 - b. Meningkatkan market share produk SWA di Gresik hingga 50 %.
 - c. Memanfaatkan pasar di luar Gresik terutama Sidoarjo, Jombang, Lamongan dan Tuban.
 - d. Peningkatan pelayanan dan purna jual.
 - e. Penetrasi pasar dengan promosi dan distribusi serta melakukan pembinaan terhadap distributor.
 - f. Meningkatkan produksi dengan mengoperasikan mesin 2 dan 3 shift.
2. SBU Jasa Tenaga Kerja
 - a. Menerapkan pola pesaing dalam meraih pasar di luar Semen Gresik Group.
 - b. Meningkatkan disiplin kerja di bidang K3, jam kerja, loyalitas, kesadaran dan ketaatan terhadap ketentuan perusahaan.
3. SBU Pergudangan, Perdagangan & Pemeliharaan Peralatan

Pergudangan : minimalisasi permasalahan peralihan tenaga bongkar muat.

Perdagangan : kerjasama keagenan, penawaran produk-produk pabrikasi dan electrical.

Pemeliharaan Peralatan : peningkatan kualitas tenaga pemeliharaan peralatan.
4. SBU Travel, Wisata GWT & Persewaan

Travel

 - a. Tindak lanjut hasil studi kelayakan pendirian agen Tour & Travel.
 - b. Memperluas pasar dengan melayani kebutuhan umum.
 - c. Promosi program-program wisata.

Wisata Giri Wana Tirta

 - a. Melaksanakan program yang sudah berjalan, disesuaikan dengan program Semen Gresik.
 - b. Memanfaatkan potensi air dengan mengembangkan pengelolaan perikanan.

Persewaan

Bekerja sama dengan pemilik perorangan apabila terjadi peningkatan permintaan.
5. Manajemen
 - a. Melakukan penyempurnaan sistem pengelolaan SDM sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan.
 - b. Mengembangkan Sistem Informasi Teknologi dalam pengelolaan SDM, inventory dan Industri.
 - c. Melakukan pembentukan anak perusahaan apabila diperlukan dan penerapan pola pesaing untuk jenis pekerjaan tertentu.
 - d. Melakukan penghapusan piutang senilai 143 juta akibat dari piutang yang sudah tidak dapat ditagihkan pada tahun-tahun sebelumnya. Hal tersebut telah disarankan oleh Akuntan Publik pada laporan hasil pemeriksaan tahun buku 2005.
6. Sumber Daya Manusia
 - a. Pengelolaan SDM seoptimal mungkin dan tetap berpedoman pada undang-undang ketenagakerjaan.
 - b. Pemenuhan kompetensi pegawai dengan memanfaatkan program pendidikan secara efisien yang menitikberatkan pada keahlian, kepuasan pelanggan dan mental.
7. Keuangan dan Akuntansi
 - a. Mengoptimalkan pengelolaan keuangan secara aman dan menguntungkan.

- b. Menyempurnakan sistem akuntansi dan keuangan secara berkelanjutan.

4.2.1.1. EVALUASI STRATEGI

a. Jenis Strategi

Jenis strategi yang digunakan PT. Swabina Gatra adalah strategi Snow Miles yakni Strategi bertahan (Defender), karena :

1. Pertumbuhan penjualan dan laba rendah, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.1. yang menggambarkan pertumbuhan penjualan dan laba selama 5 (lima) tahun berikut ini:

Tabel 4.1

Pertumbuhan Penjualan dan Laba

Tahun 2003 - 2007

| Keterangan | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Penjualan (dalam ribuan Rp) | 87.051.807 | 77.572.431 | 65.661.652 | 61.264.989 | 58.921.036 |
| Pertumbuhan Penjualan | 12% | 18% | 7% | 4% | 21% |
| Laba Setelah Pajak (dalam ribuan Rp) | 6.511.313 | 5.300.191 | 4.642.065 | 5.363.620 | 5.347.382 |
| Pertumbuhan Laba Set Pajak | 23% | 14% | -13% | 0% | 18% |

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.1. tersebut di atas tampak bahwa pertumbuhan penjualan mulai tahun 2003 – 2007 adalah 21%, 4%, 7%, 18% dan 12%, hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan maksimal 18% yang terjadi pada tahun 2006, sedangkan tahun 2007 menurun menjadi 12%. Sedangkan untuk pertumbuhan laba mulai 2003 – 2007 adalah 18%, 0%, -13%, 14% dan 23%, hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan labanya rendah karena pada tahun 2004 sebesar 0% dan 2005 turun sebesar -13%, walaupun tahun 2006 naik lagi sebesar 14%, demikian pula pada tahun 2007 tumbuh sebesar 23%. Kenaikan tersebut terjadi karena adanya perubahan metode atau sistem kerja yang ditentukan oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, yang semula menggunakan sistem supply tenaga kerja menjadi borongan kerja. Dengan adanya perubahan sistem ini maka pengendalian terhadap biaya tenaga kerja lebih diperketat lagi, agar laba yang direncanakan dapat tercapai.

2. Produk yang stabil dan pangsa pasar sudah baik, produk yang dimaksud adalah produk jasa pengelolaan tenaga kerja yang merupakan produk utama, disamping produk jasa lainnya, sedangkan pangsa pasar utamanya adalah Semen Gresik Group yang merupakan *captive market* yaitu sebesar \pm 90% dari total penjualan. Pengembangan

dilakukan dengan prinsip kehati-hatian melalui evaluasi pasar yang cermat dan penyempurnaan sistem manajemennya.

3. Menekankan pada pengurangan *uncertainty*. Sedikit terjadi perubahan pada sistem pengendalian. Dalam hal ini PT. Swabina Gatra selalu menjalin hubungan baik dengan para pemasok, pelanggan dan instansi pemerintahan, dengan tujuan agar kontinuitas ketersediaan bahan untuk proses produksi selalu dapat terpenuhi setiap saat, dan mengutamakan mutu pelayanan terhadap pelanggan serta selalu mentaati peraturan perpajakan dan ketenagakerjaan. Sedangkan sistem pengendalian menggunakan sistem pengendalian terpusat atau sentralisasi.

4. Pengukuran ditekankan pada peningkatan efisiensi operasi agar dapat menghasilkan cost produksi yang lebih rendah, di sini PT. Swabina Gatra terus melakukan evaluasi biaya, terutama biaya lembur pegawai dan efisiensi di segala bidang dengan perhatian utama meningkatkan disiplin dan efektivitas kerja.

5. Cenderung menghargai manajernya berupa bonus yang didasarkan pada target anggaran dan berorientasi jangka pendek, setiap tahun PT. Swabina Gatra selalu memberikan penghargaan berupa bonus yang besarnya sesuai dengan RKAP.

6. Menekankan pada *problem solving*, dengan selalu meningkatkan disiplin kerja di bidang K3, jam kerja, loyalitas, kesadaran dan ketaatan terhadap ketentuan perusahaan, serta peningkatan produktivitas kerja, secara konsisten akan mempertahankan dan melaksanakan persyaratan mutu, kepuasan pelanggan, perundang-undangan tenaga kerja serta persyaratan lainnya.

7. Pengendalian akuntansinya lebih menekankan pada data historis, yang pencatatannya dilakukan dengan akrual basic sesuai data sebelumnya dan mengevaluasi laporan keuangan dengan membandingkannya terhadap kinerja periode sebelumnya.

b. Implementasi Strategi

1. Strategi bidang usaha utama, telah dilaksanakan dengan menjabarkannya ke dalam program rencana kerja dan anggaran perusahaan. Rencana kerja dan anggaran perusahaan kemudian dikomunikasikan dengan para manajer. Setiap manajer diwajibkan untuk menyampaikan kepada jajarannya, sehingga setiap karyawan diharapkan dapat mengetahui mengenai strategi, program dan rencana kerja yang telah ditetapkan perusahaan serta wajib melaksanakannya.

2. Strategi bidang usaha penunjang, terutama industri air minum dalam kemasan yang tidak sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari strategi yang telah ditetapkan :

a. Aplikasi program *marketing blue print* secara efektif. Tetapi dalam pelaksanaannya aplikasi program tersebut tidak dilaksanakan, yaitu di dalam program *marketing blue print* ditetapkan bahwa sebagian besar penjualan harus dilakukan melalui jaringan distributor, tetapi dalam kenyataannya penjualan sebagian besar dilakukan melalui

direct selling. Hal ini mengakibatkan biaya distribusi semakin lama semakin tinggi, sehingga harga pokok juga tinggi, yang mengakibatkan harga jual tidak dapat bersaing.

- b. Meningkatkan market share produk SWA di Gresik hingga 50 %, namun dalam pelaksanaannya yang diutamakan adalah pengembangan pasar di luar Gresik, padahal di Gresik sendiri masih banyak pelanggan yang kurang terpenuhi, terbukti banyak pelanggan yang komplain ke pabrik, yang disebabkan keterlambatan pengiriman. Keterlambatan ini dapat mengakibatkan beralihnya pelanggan ke produk air minum lain, apalagi sekarang banyak bermunculan produk air minum lokal yang harga jualnya lebih murah. Kedua permasalahan tersebut di atas dapat dilihat dari hasil penjualan dan laba rugi yang cenderung menurun, sehingga mempengaruhi laba rugi konsolidasi.

4.2.2. RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN

4.2.2.1. Rencana Kerja per SBU tahun 2007 terdiri dari :

SBU Industri

1. Dengan diterapkannya *marketing blue print* diharapkan volume penjualan mengalami kenaikan yang signifikan.
2. Mengoptimalkan kapasitas produksi untuk memenuhi volume penjualan yang disertai dengan investasi dan intensifikasi promosi.
3. Tingginya harga bahan kemasan gelas dan ketatnya persaingan harga jual di pasar menyebabkan produk kemasan gelas masih merugi.

SBU Tenaga Kerja

Optimalisasi pasar yang ada serta peningkatan kemandirian dengan lebih meraih pasar di luar PT. Semen Gresik.

SBU Pergudangan, Perdagangan dan Pemeliharaan Peralatan

Pergudangan: Perubahan sistem bongkar muat dengan menggunakan forklift untuk mencapai efisiensi.

Perdagangan : Kenaikan pendapatan tidak terlalu tinggi disebabkan ketatnya persaingan harga dengan agen, distributor dan produsen.

Pemeliharaan Peralatan : Mengalami kenaikan dengan adanya kenaikan pemeliharaan peralatan timbangan.

SBU Travel, Taman Wisata Giri Wana Tirta dan Persewaan

Travel : Status keagenan travel diharapkan dapat meningkatkan penjualan.

Taman Wisata Giri Wana Tirta : Meningkatkan pengelolaan di bidang perikanan disamping bidang-bidang yang sudah ada.

Persewaan : Meningkatkan jumlah persewaan ke instansi dan pribadi.

Total pendapatan usaha dalam RKAP tahun 2007 direncanakan sebesar Rp 85,67 milyar atau 114% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp 75,30 milyar.

Laba sebelum pajak dalam RKAP tahun 2007 sebesar Rp 8,28 milyar atau 119% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 6,95 milyar.

Rencana target pendapatan tersebut dihimpun dari pendapatan usaha dan laba sebelum pajak masing-masing Strategi Bisnis Unit (SBU) dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.2

Rencana Pendapatan Usaha dan Laba Rugi Sebelum Pajak

Tahun 2007

(dalam ribuan rupiah)

| JENIS SBU | PENDAPATAN | | | LABA SEBELUM PAJAK | | |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------|--------------------|------------------|-------------|
| | RKAP 2007 | PROGNOSE 2006 | PROSENTASE | RKAP 2007 | PROGNOSE 2006 | PROSENTASE |
| | 1 | 2 | 1 : 2 | 1 | 2 | 1 : 2 |
| INDUSTRI | 9.796.939 | 5.706.730 | 172% | 243.137 | (51.801) | |
| TENAGA KERJA | 58.826.335 | 54.562.473 | 108% | 6.438.505 | 5.751.572 | 112% |
| P P P | 9.687.461 | 8.501.533 | 114% | 1.033.680 | 827.346 | 125% |
| TRVL, GWT, PRSW | 7.355.072 | 6.533.191 | 113% | 563.793 | 420.301 | 134% |
| TOTAL | 85.665.807 | 75.303.926 | 114% | 8.279.115 | 6.947.417 | 119% |

Sumber : RKAP 2007 PT. Swabina Gatra

Rencana Biaya dan Biaya Prognose pada tahun 2007 untuk masing-masing SBU dapat dilihat pada tabel 4.3. dan 4.4. berikut ini:

Tabel 4.3

Rencana Biaya 2007

(dalam ribuan rupiah)

| JENIS BIAYA | SBU | | | | | TOTAL |
|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | INDUSTRI | TENAGA KERJA | PPP | TRVL, GWT & PERSW | KANTOR PUSAT | |
| Bahan | 5.978.041 | 392.258 | 5.490.350 | 5.104.021 | - | 16.964.670 |
| Gaji & Kesj | 1.356.368 | 44.471.587 | 944.628 | 366.526 | 5.738.517 | 52.877.626 |
| Pemeliharaan | 323.928 | 106.827 | 911.351 | 165.061 | 326.133 | 1.833.301 |
| Umum | 997.407 | 310.167 | 143.233 | 126.807 | 2.085.216 | 3.662.830 |
| Pendidikan | 9.800 | 180.500 | - | 1.750 | 378.550 | 570.600 |
| Pajak & Asuransi | 112.501 | 7.546 | 893 | 114.664 | 114.884 | 350.487 |
| Persewaan | 47.000 | - | - | 12.000 | 30.000 | 89.000 |
| Pemasaran | 249.330 | - | - | 29.228 | 22.100 | 300.658 |
| Peny & Bunga | 396.900 | 150.375 | 82.207 | 328.880 | 645.160 | 1.603.522 |
| TOTAL | 9.471.275 | 45.619.261 | 7.572.663 | 6.248.936 | 9.340.560 | 78.252.694 |

Sumber : RKAP 2007 PT. Swabina Gatra

Tabel 4.4
Biaya Prognose 2007

(dalam ribuan rupiah)

| JENIS BIAYA | SBU | | | | | TOTAL |
|------------------|------------------|-------------------|------------------|----------------------|------------------|-------------------|
| | INDUSTRI | TENAGA KERJA | PPP | TRVL, GWT & PERSW | KANTOR PUSAT | |
| Bahan | 3.303.230 | 306.854 | 4.662.113 | 4.546.098 | - | 12.818.294 |
| Gaji & Kesj | 1.181.041 | 41.032.911 | 1.335.724 | 340.591 | 4.989.090 | 48.879.357 |
| Pemeliharaan | 126.449 | 74.671 | 534.549 | 115.811 | 383.839 | 1.235.318 |
| Umum | 564.151 | 570.107 | 187.452 | 158.329 | 2.004.588 | 3.484.626 |
| Pendidikan | 13.946 | 174.072 | 5.097 | 4.050 | 587.648 | 784.812 |
| Pajak & Asuransi | 54.143 | 5.205 | 7.187 | 124.694 | 93.313 | 284.543 |
| Persewaan | 143.860 | 1.003 | 3.126 | - | 30.455 | 178.444 |
| Pemasaran | 133.340 | - | - | 27.512 | 26.050 | 186.902 |
| Peny & Bunga | 248.013 | 119.899 | 6.093 | 389.566 | 547.506 | 1.311.076 |
| TOTAL | 5.768.173 | 42.284.720 | 6.741.339 | 5.706.651 | 8.662.490 | 69.163.373 |

Sumber : RKAP 2007 PT. Swabina Gatra

a. Penjelasan tentang biaya :

1. Biaya Bahan.

Biaya Bahan untuk tahun 2007 sebesar Rp. 16,96 milyar atau 132% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 12,82 milyar, hal ini disebabkan naiknya harga bahan dengan meningkatnya volume produksi AMDK.

2. Biaya Gaji, Lembur dan Kesejahteraan.

Tahun 2007 sebesar Rp. 52,88 milyar atau 108% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 48,88 milyar, hal ini disebabkan adanya kenaikan biaya gaji dan kesejahteraan karyawan menyesuaikan UMK dan golongan.

3. Biaya Pemeliharaan.

Tahun 2007 sebesar Rp. 1,83 milyar atau 148% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 1,24 milyar, karena adanya pembelian aktiva tetap kendaraan, sehingga biaya pemeliharaan naik.

4. Biaya Umum.

Tahun 2007 sebesar Rp. 3,66 milyar atau 105% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 3,48 milyar, hal ini disebabkan adanya asumsi kenaikan harga-harga di tahun 2007.

5. Biaya Pendidikan dan Konsultan.

Tahun 2007 sebesar Rp. 571 juta atau 73% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 785 juta. Penurunan ini terjadi karena tidak adanya beban biaya konsultan.

6. Biaya Pajak & Asuransi.

Tahun 2007 sebesar Rp. 350 juta atau 123% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 285 juta, hal ini disebabkan adanya asumsi kenaikan biaya Pajak Kendaraan Bermotor tahun 2007 sebesar 20%.

7. Biaya Pemasaran.

Tahun 2007 sebesar Rp. 301 juta atau sebesar 161% bila dibandingkan Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 187 juta, hal ini disebabkan adanya kenaikan biaya promosi pada SBU Industri.

8. Biaya Persewaan.

Tahun 2007 sebesar Rp. 89 juta atau 50% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 178 juta, hal ini disebabkan tidak adanya biaya sewa kendaraan untuk distribusi AMDK.

9. Biaya Penyusutan dan Bunga.

Tahun 2007 sebesar Rp. 1,60 milyar atau 122% dari Prognose tahun 2006 sebesar Rp. 1,31 milyar, hal ini disebabkan adanya penambahan investasi aktiva tetap baru.

b. Proyeksi Keuangan

Tabel 4.5

Proyeksi Neraca

Tahun 2007

(dalam ribuan rupiah)

| KETERANGAN | RKAP 2007 | PROGNOSE 2006 | RKAP 2006 | PERBANDINGAN | |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 1 : 2 | 1 : 3 |
| Aktiva Lancar | 31.240.428 | 29.226.522 | 28.487.320 | 107% | 110% |
| Aktiva Tetap | 11.688.018 | 8.764.980 | 8.002.273 | 133% | 146% |
| Aktiva Lain-Lain | 2.055.829 | 1.986.495 | 1.668.094 | 103% | 123% |
| Total Aktiva | 44.984.276 | 39.977.997 | 38.157.690 | 113% | 118% |
| Hutang Lancar | 12.611.006 | 11.836.290 | 10.350.763 | 107% | 122% |
| Modal | 32.373.269 | 28.141.707 | 27.806.925 | 115% | 116% |
| Total Passiva | 44.984.276 | 39.977.997 | 38.157.687 | 113% | 118% |

Sumber : RKAP 2007 PT. Swabina Gatra

Aktiva/Pasiva perusahaan naik 13 % dari Prognose dan 18 % dari RKAP 2006.

Aktiva lancar naik 7 % dari Prognose dan 10 % dari RKAP 2006.

Aktiva tetap naik 33 % dari Prognose dan 46 % dari RKAP 2006.

Hutang lancar naik 7 % dari Prognose dan 22 % dari RKAP 2006.

Modal naik 15 % dari Prognose dan 16 % dari RKAP 2006.

Tabel 4.6

Proyeksi Laba Rugi

Tahun 2007

(dalam ribuan rupiah)

| POS-POS LABA RUGI | RKAP 2007 | PRGNS 2006 | RKAP 2006 | PERBANDINGAN | |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 1 : 2 | 1 : 3 |
| Pendapatan | 85.665.807 | 75.303.926 | 72.961.813 | 114% | 117% |
| Beban Pokok Usaha | 68.912.134 | 60.540.854 | 57.857.764 | 114% | 119% |
| Laba Bruto | 16.753.672 | 14.763.072 | 15.104.049 | 113% | 111% |
| Biaya Umum & Adm | 9.340.560 | 8.662.490 | 9.103.662 | 108% | 103% |
| Laba Usaha | 7.413.112 | 6.100.582 | 6.000.386 | 122% | 124% |
| Bunga Pinjaman | - | - | - | | |
| Laba Operasi | 7.413.112 | 6.100.582 | 6.000.386 | 122% | 124% |
| Pendapatan Lainnya | 866.003 | 846.835 | 711.959 | 102% | 122% |
| Laba Sebelum Pajak | 8.279.115 | 6.947.417 | 6.712.346 | 119% | 123% |
| Pajak Penghasilan | 2.410.373 | 1.909.939 | 1.764.507 | 126% | 137% |
| Laba Setelah Pajak | 5.868.743 | 5.037.478 | 4.947.838 | 117% | 119% |

Sumber : RKAP 2007 PT. Swabina Gatra

c. Anggaran Sumber dan Penggunaan Modal Kerja

Sumber :

| | |
|-------------------------|--------------------|
| Perolehan Aktiva Tetap | |
| Mobil Peugeot 2 unit | = Rp. 31.305.960 |
| Penyusutan | = Rp. 472.633.000 |
| Biaya Pendahuluan | = Rp. 76.556.000 |
| Laba ditahan & cadangan | = Rp.4.231.562.000 |
| | Rp.4.812.056.960 |

Penggunaan :

| | |
|------------------------|---------------------------|
| Investasi | |
| Kendaraan | |
| Mobil Kijang (3 Unit) | = Rp. 390.000.000 |
| Mobil Box (3 Unit) | = Rp. 379.500.000 |
| Mobil Pick Up (1 Unit) | = Rp. 114.400.000 |
| Truck Tronton | = Rp. 577.500.000 |
| Forklift (5 Unit) | = Rp. 850.000.000 |
| Sepeda Motor (4 Unit) | = Rp. 55.000.000 |
| Mesin | = Rp. 74.250.000 |
| Bangunan | = Rp. 290.150.000 |
| Peralatan | = Rp. 696.176.600 |
| Aktiva Pajak Tangguhan | = Rp. <u>145.890.304</u> |
| | <u>(Rp.3.572.866.904)</u> |
| Kenaikan Modal Kerja | <u>Rp.1.239.190.056</u> |

Tabel 4.7
Rasio Keuangan
RKAP 20

| KETERANGAN | RKAP 2007 % | PRGNS 2006 % | RKAP 2006 % |
|-----------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| 1. Likuiditas | | | |
| 1.1 Current Ratio | 248 | 247 | 275 |
| 1.2 Quick Ratio | 236 | 229 | 252 |
| 2. Solvabilitas | | | |
| 2.1 Debt. Ratio | 28 | 30 | 27 |
| 2.2 Debt to Equity Ratio | 39 | 42 | 37 |
| 3. Rentabilitas | | | |
| 3.1 Net Profit Margin | 7 | 7 | 7 |
| 3.2 Return On Investment | 13 | 13 | 13 |
| 3.3 Return On Equity | 18 | 18 | 18 |
| 4. Aktivitas | | | |
| 4.1 Receivable Turn Over | 5 x | 5 x | 5 x |
| 4.2 Average Collect Periode | 66 hr | 71 hr | 67 hr |

Sumber : RKAP 2007 PT. Swabina Gatra

d. Investasi.

Rencana investasi tahun 2007 adalah sebesar Rp. 3.426.976.600 yang terdiri dari :

| | |
|-----------|---------------------|
| Bangunan | = Rp. 290.150.000 |
| Kendaraan | = Rp. 2.366.400.000 |

| | |
|-----------|--------------------------|
| Mesin | = Rp. 74.250.000 |
| Peralatan | = <u>Rp. 696.176.600</u> |
| | = Rp. 3.426.976.600 |

4.2.2.2. MEKANISME PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN

Penyusunan rencana kerja di PT. Swabina Gatra setiap tahunnya dimulai pada bulan Agustus, tetapi pada bulan Mei terlebih dahulu menyusun prognose untuk periode tahun berjalan yang jadwal penyelesaiannya sampai dengan bulan Agustus, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana realisasi semester pertama dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan rencana kerja semester pertama atau tidak, sehingga dapat disesuaikan di semester keduanya. Jadwal penyelesaian rencana kerja dan anggaran perusahaan final ditargetkan selesai pada bulan Oktober.

Alur penyusunan RKAP dimulai dengan diadakannya rapat direksi yang dihadiri oleh para manajer. Para manajer kemudian melakukan koordinasi dengan masing-masing jajarannya, selanjutnya unit anggaran dan biaya menyiapkan program pengisian RKAP tersebut. Hasil dari pengisian data RKAP tersebut kemudian diproses, dan dilakukan verifikasi. Setelah verifikasi maka unit anggaran dan biaya melakukan proses penyusunan proyeksi laporan keuangan. Hasil penyusunan tersebut diajukan ke direksi untuk dimintakan persetujuan. Jika ada usulan revisi, maka akan dilakukan revisi, kemudian diajukan lagi ke direksi. Hasil penyusunan RKAP tersebut dikoordinasikan lagi kepada seluruh manajer unit kerja terkait, setelah disetujui, selanjutnya diajukan ke komisaris untuk dimintakan persetujuan pengesahan sebagai pedoman kerja pada tahun berikutnya.

4.2.3. KINERJA KEUANGAN

4.2.3.1. EVALUASI REALISASI KINERJA TERHADAP RENCANA KERJA DAN ANGGARAN PERUSAHAAN

PT. Swabina Gatra setiap bulan mengadakan evaluasi pencapaian kinerja terhadap rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP), seperti tampak pada tabel 4.8 berikut ini :

a. Laporan Laba Rugi

Tabel 4.8

Laba Rugi Konsolidasi

Periode Desember 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| POS-POS LABA RUGI | DESEMBER 2007 (1) | NOPEMBER 2007 (2) | RKAP DESEMBER 2007 (3) | PROSENTASE | |
|---|------------------------|------------------------|--------------------------------|------------|-----------|
| | | | | (1 : 2) | (1 : 3) |
| Pendapatan | 10.095.983 | 7.343.565 | 7.123.808 | 137% | 142% |
| Beban Pokok Usaha | 7.223.976 | 5.813.462 | 5.583.885 | 124% | 129% |
| Laba Bruto | 2.872.007 | 1.530.103 | 1.539.923 | 188% | 187% |
| Biaya Umum & Adm | 277.762 | 556.038 | 693.798 | 50% | 40% |
| Laba Usaha | 2.594.245 | 974.066 | 846.125 | 266% | 307% |
| Bunga Pinjaman | - | - | - | | |
| Laba Operasi | 2.594.245 | 974.066 | 846.125 | 266% | 307% |
| Pendapatan Lainnya | 21.913 | 97.176 | 61.813 | 23% | 35% |
| Laba Sebelum Pajak | 2.616.157 | 1.071.241 | 907.938 | 244% | 288% |
| <i>Laba Bruto thd Pendapatan</i> | <i>28,45%</i> | <i>20,84%</i> | <i>21,62%</i> | | |
| <i>Laba Bruto thd Beban Pokok Usaha</i> | <i>39,76%</i> | <i>26,32%</i> | <i>27,58%</i> | | |
| <i>Laba Sblm Pjk thd Pendapatan</i> | <i>25,91%</i> | <i>14,59%</i> | <i>12,75%</i> | | |
| <i>Laba Sblm Pjk thd Beban Pokok Usah</i> | <i>36,21%</i> | <i>18,43%</i> | <i>16,26%</i> | | |

Sumber : Laporan Pengelolaan Perusahaan PT. Swabina Gatra Periode Desember 2007

Dari tabel 4.8 tersebut di atas menunjukkan bahwa realisasi pendapatan bulan Desember 2007 naik sebesar 37% bila dibandingkan bulan Nopember 2007, sedangkan bila dibanding RKAP bulan Desember 2007 naik sebesar 42%, hal ini disebabkan realisasi pendapatan bulan Nopember yang ditagihkan bulan Desember nilainya lebih besar bila dibandingkan dengan estimasinya sehingga menjadi tambahan pendapatan pada bulan Desember 2007, sedangkan pendapatan pada RKAP 2007 nilainya dibuat rata-rata sama untuk pekerjaan borongan, kecuali AMDK, supply tenaga kerja, pergudangan, pemeliharaan peralatan dan perdagangan serta TWGWT disesuaikan dengan banyaknya kegiatan, dan releasenya.

Tabel 4.9 Laba Rugi – Konsolidasi Sampai Dengan Bulan Desember 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| POS-POS LABA RUGI | S/D DESEMBER 2007 (1) | RKAP 2007 (3) | PERBANDINGAN (1 : 3) |
|--|-------------------------------|--------------------|---------------------------|
| | Pendapatan | 87.051.807 | 85.665.807 |
| Beban Pokok Usaha | 70.380.094 | 68.912.134 | 102% |
| Laba Bruto | 16.671.713 | 16.753.672 | 100% |
| Biaya Umum & Adm | 8.286.215 | 9.340.560 | 89% |
| Laba Usaha | 8.385.499 | 7.413.112 | 113% |
| Bunga Pinjaman | - | - | |
| Laba Operasi | 8.385.499 | 7.413.112 | 113% |
| Pendapatan Lainnya | 1.012.494 | 866.003 | 117% |
| Laba Sebelum Pajak | 9.397.992 | 8.279.115 | 114% |
| Pajak Penghasilan | 2.886.679 | 2.410.373 | 120% |
| Laba Setelah Pajak | 6.511.313 | 5.868.743 | 111% |
| <i>Laba Bruto thd Pendapatan</i> | <i>19,15%</i> | <i>19,56%</i> | |
| <i>Laba Bruto thd Beban Pokok Usaha</i> | <i>23,69%</i> | <i>24,31%</i> | |
| <i>Laba Stlh Pjk thd Pendapatan</i> | <i>7,48%</i> | <i>6,85%</i> | |
| <i>Laba Stlh Pjk thd Beban Pokok Usaha</i> | <i>9,25%</i> | <i>8,52%</i> | |

Sumber : Laporan Pengelolaan Perusahaan PT. Swabina Gatra Periode Desember 2007

Dari tabel 4.9 tersebut di atas menunjukkan bahwa realisasi tahun 2007 bila dibandingkan dengan RKAP 2007 untuk pendapatannya mengalami kenaikan sebesar 2%, sedangkan laba sebelum pajak naik sebesar 14% dan laba setelah pajak naik sebesar 11%.

Laba Rugi untuk masing-masing SBU nampak pada tabel 4.10 berikut ini :

Tabel 4.10

Laba Rugi per SBU periode Desember 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| PERIODE | POS-POS LABA RUGI | STRATEGI BISNIS UNIT (SBU) | | | | | | |
|--|---|----------------------------|-------------------|---------------------------------|-----------------------|------------|--------|--------|
| | | INDUSTRI | JASA TENAGA KERJA | PERDAG. PEMEL. PERLT. & PERGUD. | TRAVEL, TWGWT & PERSW | TOTAL | | |
| DESEMBER 2007 | Pendapatan | 523.300 | 7.982.254 | 680.668 | 909.761 | 10.095.983 | | |
| | Beban Pokok Usaha | 540.714 | 5.257.314 | 592.312 | 833.637 | 7.223.976 | | |
| | Laba Bruto | (17.414) | 2.724.940 | 88.356 | 76.124 | 2.872.007 | | |
| | Biaya Umum & Adm | - | 263.373 | 7.981 | 6.407 | 277.762 | | |
| | Laba Usaha | (17.414) | 2.461.567 | 80.375 | 69.717 | 2.594.245 | | |
| | Bunga Pinjaman | - | - | - | - | - | | |
| | Laba Operasi | (17.414) | 2.461.567 | 80.375 | 69.717 | 2.594.245 | | |
| | Pendapatan Lainnya | 1.136 | 17.325 | 1.477 | 1.975 | 21.913 | | |
| | Laba Sebelum Pajak | (16.278) | 2.478.892 | 81.853 | 71.691 | 2.616.157 | | |
| | <i>Laba Bruto thd Pendapatan</i> | | | 34,14% | 12,98% | 8,37% | 28,45% | |
| | <i>Laba Bruto thd Beban Pokok Usaha</i> | | | 51,83% | 14,92% | 9,13% | 39,76% | |
| NOPEMBER 2007 | Pendapatan | 559.934 | 5.240.405 | 692.248 | 850.980 | 7.343.565 | | |
| | Beban Pokok Usaha | 548.966 | 3.903.695 | 598.389 | 762.413 | 5.813.462 | | |
| | Laba Bruto | 10.968 | 1.336.710 | 93.859 | 88.567 | 1.530.103 | | |
| | Biaya Umum & Adm | 3.966 | 483.399 | 36.644 | 32.029 | 556.038 | | |
| | Laba Usaha | 7.001 | 853.311 | 57.215 | 56.538 | 974.066 | | |
| | Bunga Pinjaman | - | - | - | - | - | | |
| | Laba Operasi | 7.001 | 853.311 | 57.215 | 56.538 | 974.066 | | |
| | Pendapatan Lainnya | 38.074 | 45.657 | 6.031 | 7.414 | 97.176 | | |
| | Laba Sebelum Pajak | 45.075 | 898.968 | 63.246 | 63.952 | 1.071.241 | | |
| | <i>Laba Bruto thd Pendapatan</i> | | | 1,96% | 25,51% | 13,56% | 10,41% | 20,84% |
| | <i>Laba Bruto thd Beban Pokok Usaha</i> | | | 2,00% | 34,24% | 15,69% | 11,62% | 26,32% |
| RKAP DESEMBER 2007 | Pendapatan | 943.371 | 4.934.656 | 727.866 | 517.915 | 7.123.808 | | |
| | Beban Pokok Usaha | 825.904 | 3.768.016 | 570.675 | 419.289 | 5.583.885 | | |
| | Laba Bruto | 117.466 | 1.166.640 | 157.191 | 98.626 | 1.539.923 | | |
| | Biaya Umum & Adm | 52.923 | 525.619 | 70.821 | 44.435 | 693.798 | | |
| | Laba Usaha | 64.543 | 641.021 | 86.370 | 54.191 | 846.125 | | |
| | Bunga Pinjaman | - | - | - | - | - | | |
| | Laba Operasi | 64.543 | 641.021 | 86.370 | 54.191 | 846.125 | | |
| | Pendapatan Lainnya | 8.186 | 42.818 | 6.316 | 4.494 | 61.813 | | |
| | Laba Sebelum Pajak | 72.728 | 683.839 | 92.686 | 58.685 | 907.938 | | |
| | <i>Laba Bruto thd Pendapatan</i> | | | 12,45% | 23,64% | 21,60% | 19,04% | 21,62% |
| | <i>Laba Bruto thd Beban Pokok Usaha</i> | | | 14,22% | 30,96% | 27,54% | 23,52% | 27,58% |
| <i>Laba Sblm Pjk thd Pendapatan</i> | | | 7,71% | 13,86% | 12,73% | 11,33% | 12,75% | |
| <i>Laba Sblm Pjk thd Beban Pokok U</i> | | | 8,81% | 18,15% | 16,24% | 14,00% | 16,26% | |

Sumber : Laporan Pengelolaan Perusahaan PT. Swabina Gatra Periode Desember 2007

Dari tabel 4.10. tersebut di atas nampak bahwa SBU yang cenderung mengalami penurunan adalah Industri AMDK, hal ini terjadi karena adanya strategi yang tidak dilaksanakan, sehingga kinerja yang telah direncanakan tidak dapat tercapai. Pengukuran kinerja PT. Swabina Gatra selain dari laporan laba rugi, juga dengan menggunakan analisa rasio laporan keuangan.

b. Analisa Rasio Laporan Keuangan

Analisa rasio laporan keuangan PT. Swabina Gatra menggunakan analisa rasio likuiditas, *leverage*, profitabilitas dan aktivitas. Penulis menyajikan secara *time series (Time-Series Analysis)* selama 5 (lima) periode yang berarti melakukan evaluasi atas perkembangan kinerja perusahaan melalui rasio keuangan selama 5 (lima) tahun, dengan uraian sebagai berikut:

1. Rasio Likuiditas

Dari hasil tahun 2003 sampai dengan 2007 perhitungan pada PT. Swabina Gatra ini, nampak posisi likuiditas selama 5 (lima) tahun berturut-turut sebagai berikut:

Tabel 4.11

Rasio Likuiditas tahun 2003 - 2007

| Likuiditas | Tahun | | | | | | | | | |
|-------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2007 | | 2006 | | 2005 | | 2004 | | 2003 | |
| | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP |
| Current Ratio (%) | 269 | 248 | 282 | 275 | 250 | 261 | 247 | 247 | 154 | 233 |
| Quick Ratio (%) | 268 | 236 | 276 | 252 | 244 | 218 | 240 | 184 | 149 | 150 |

atau

| Likuiditas | Tahun | | | | | | | | | |
|---------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2007 | | 2006 | | 2005 | | 2004 | | 2003 | |
| | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP |
| Current Ratio | 2,69 | 2,48 | 2,82 | 2,75 | 2,50 | 2,61 | 2,47 | 2,47 | 1,54 | 2,33 |
| Quick Ratio | 2,68 | 2,36 | 2,76 | 2,52 | 2,44 | 2,18 | 2,40 | 1,84 | 1,49 | 1,50 |

Sumber : Lampiran 1 dan 3

Rasio Likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Pedoman *Current Ratio* yang umum dipergunakan sebagai pedoman adalah 2 : 1, tetapi hal ini bukanlah suatu keharusan atau hal yang mutlak, ini didasarkan prinsip kehati-hatian. Hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan tingkat likuiditas untuk tahun 2003 berada di bawah standard, sedangkan tahun 2004 - 2007 berada di atas standard rata-rata umum 2 : 1.

Pedoman *Quick Ratio* yang umum dipergunakan sebagai pedoman adalah 1,5 : 1. Hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan tingkat likuiditas selain persediaan, untuk tahun 2003 berada di bawah standard, sedangkan tahun 2004 – 2007 berada di atas standard rata-rata umum, yaitu 1,5 : 1, bahkan cenderung meningkat.

Dengan menggunakan alat analisa rasio tersebut di atas maka dapat dijelaskan secara jelas baik buruknya keadaan atau posisi keuangan suatu perusahaan, terutama bila angka rasio pembandingan digunakan sebagai standard. Agar dapat memberikan gambaran tentang hal tersebut di atas, maka akan digunakan realisasi dari laporan keuangan selama 5 (lima) tahun berturut-turut yaitu tahun 2003 – 2007 sesuai tabel 4.12. berikut ini :

Tabel 4.12

Current Ratio

Tahun 2003 – 2007

| TAHUN | AKTIVA LANCAR | HUTANG LANCAR | CURRENT RATIO |
|-------|---------------|---------------|---------------|
| 2007 | 39.338.034 | 14.603.774 | 269% = 2,69 |
| 2006 | 30.562.973 | 10.822.080 | 282% = 2,82 |
| 2005 | 26.746.403 | 10.681.072 | 250% = 2,50 |
| 2004 | 24.119.674 | 9.783.783 | 247% = 2,47 |
| 2003 | 21.920.517 | 14.207.035 | 154% = 1,54 |

Sumber : Lampiran 1

Tingkat likuiditas yang digambarkan dalam *current ratio* berdasarkan hasil perhitungan rasio likuiditas perusahaan selama 5 (lima) tahun berturut-turut yaitu tahun 2003 – 2007 yang tercantum dari tabel 4.12. di atas dapat dikatakan bahwa *current ratio* tahun 2003 untuk setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar sebanyak Rp. 1,54, pada tahun 2004 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar sebanyak Rp. 2,47, pada tahun 2005 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar Rp. 2,50, pada tahun 2006 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar sebanyak Rp. 2,82 dan untuk *current ratio* tahun 2007 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar sebanyak Rp. 2,69.

Tabel 4.13

Quick Ratio

Tahun 2003 - 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| TAHUN | AKTIVA LANCAR - PERSEDIAAN | HUTANG LANCAR | QUICK RATIO |
|-------|----------------------------|---------------|-------------|
| 2007 | 39.071.987 | 14.603.774 | 268% = 2,68 |
| 2006 | 29.838.090 | 10.822.080 | 276% = 2,76 |
| 2005 | 26.069.494 | 10.681.072 | 244% = 2,44 |
| 2004 | 23.461.362 | 9.783.783 | 240% = 2,40 |
| 2003 | 21.146.286 | 14.207.035 | 149% = 1,49 |

Sumber : Lampiran 1

Dengan demikian untuk *quick ratio* dapat dikatakan bahwa untuk tahun 2003 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar selain persediaan sebesar Rp. 1,49. Tahun 2004 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar selain persediaan sebesar Rp. 2,40. Tahun 2005 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar selain lancar

sebesar Rp. 2,44. Dalam *current ratio* tahun 2006 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar selain persediaan sebesar Rp. 2,76 dan untuk *quick ratio* tahun 2007 setiap Rp. 1,00 hutang lancar dijamin dengan aktiva lancar selain persediaan sebesar Rp. 2,68.

2. Ratio Leverage

Dari hasil tahun 2003 sampai dengan 2007 perhitungan pada PT. Swabina Gatra ini, nampak posisi *leverage* selama 5 (lima) tahun berturut-turut pada tabel 4.14. sebagai berikut:

Tabel 4.14
Ratio Leverage
Tahun 2003 - 2007

| Leverage | Tahun | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2007 | | 2006 | | 2005 | | 2004 | | 2003 | |
| | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP |
| Debt Ratio (%) | 32 | 28 | 28 | 27 | 30 | 25 | 31 | 33 | 44 | 48 |
| Debt to Equity Ratio (%) | 47 | 39 | 38 | 37 | 43 | 34 | 45 | 48 | 78 | 95 |

Sumber : Lampiran 1 dan 3

Debt ratio atau lazim disebut sebagai *leverage ratio* digunakan untuk mengukur tingkat *leverage* (penggunaan hutang) terhadap total assets yang dimiliki perusahaan. *Debt ratio* mempunyai dampak yang buruk terhadap kinerja perusahaan, karena tingkat hutang yang semakin tinggi berarti beban bunga akan semakin besar yang berarti mengurangi keuntungan. Sebaliknya, tingkat *debt ratio* yang kecil menunjukkan kinerja yang semakin baik, karena menyebabkan tingkat kembalian yang semakin tinggi.

Debt to equity ratio menunjukkan proporsi atas penggunaan hutang untuk membiayai investasi perusahaan. Perusahaan yang tidak mempunyai leverage berarti menggunakan modal sendiri 100%. Penggunaan hutang bagi perusahaan mengandung tiga dimensi:

- Pemberi kredit akan menitikberatkan pada besarnya jaminan atas kredit yang diberikan.
- Dengan menggunakan hutang maka apabila perusahaan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari beban tetapnya, maka keuntungan pemilik perusahaan akan meningkat
- Dengan menggunakan hutang maka pemilik memperoleh dana dan tidak kehilangan pengendalian perusahaan.

Tabel 4.15
Debt Ratio
Tahun 2003 - 2007

| TAHUN | TOTAL HUTANG | TOTAL AKTIVA | DEBT RATIO |
|-------|--------------|--------------|------------|
| 2007 | 15.103.774 | 47.369.411 | 32% |
| 2006 | 10.822.080 | 39.226.500 | 28% |
| 2005 | 10.681.072 | 35.293.972 | 30% |
| 2004 | 9.783.783 | 31.631.884 | 31% |
| 2003 | 14.288.286 | 32.510.667 | 44% |

Sumber : Lampiran 1

Dari tabel 4.15. di atas menunjukkan *Debt ratio* pada tahun 2003 sebesar 44 % berarti bahwa total aktiva yang dimiliki perusahaan 44% dibiayai dengan hutang, pada tahun 2004 sebesar 31 % berarti bahwa total aktiva yang dimiliki perusahaan 31% dibiayai dengan hutang, pada tahun 2005 sebesar 30 % berarti bahwa total aktiva yang dimiliki perusahaan 30% dibiayai dengan hutang, pada tahun 2006 sebesar 28 % berarti bahwa total aktiva yang dimiliki perusahaan 28% dibiayai dengan hutang, dan pada tahun 2007 sebesar 32 % berarti bahwa total aktiva yang dimiliki perusahaan 32% dibiayai dengan hutang. Semakin tinggi rasio ini maka semakin besar resiko yang dihadapi, dan investor akan meminta tingkat keuntungan yang semakin tinggi. Rasio yang tinggi juga menunjukkan proporsi modal sendiri yang rendah untuk membiayai aktiva. Rasio hutang bisa berarti buruk pada situasi ekonomi sulit dan suku bunga tinggi, dimana perusahaan yang memiliki *debt ratio* yang tinggi dapat mengalami masalah keuangan, namun selama ekonomi baik dan suku bunga rendah maka dapat meningkatkan keuntungan.

Tabel 4.16
Debt To Equity Ratio
Tahun 2003 - 2007

| TAHUN | TOTAL HUTANG | EKUITAS | (Dalam ribuan rupiah) DEBT TO EQUITY RATIO | |
|-------|--------------|------------|---|--------|
| 2007 | 15.103.774 | 32.265.637 | 47% | = 0,47 |
| 2006 | 10.822.080 | 28.404.420 | 38% | = 0,38 |
| 2005 | 10.681.072 | 24.612.900 | 43% | = 0,43 |
| 2004 | 9.783.783 | 21.848.101 | 45% | = 0,45 |
| 2003 | 14.207.035 | 18.222.381 | 78% | = 0,78 |

Rasio Hutang Terhadap Modal (*Debt to Equity Ratio/DER*) atau sering disebut Rasio *Leverage* adalah rasio yang mengukur struktur modal yang dimiliki oleh perusahaan, dengan demikian dapat dilihat struktur resiko tidak tertagihnya hutang. Semakin rendah angka rasio ini semakin baik. PT. Swabina Gatra pada tahun 2003 memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 14,21 milyar, dan ekuitas sebesar Rp 18,22 milyar, maka Rasio Hutang Terhadap Modalnya adalah 14,21/18,22 atau sama dengan Rp 0,78/Rp1, artinya untuk setiap Rp1 pemegang saham, memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 0,78. Pada tahun 2004 memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 9,78 milyar, dan ekuitas sebesar Rp 21,85 milyar, maka Rasio Hutang Terhadap Modalnya adalah 9,78/21,85 atau sama dengan Rp 0,45/Rp1, artinya untuk setiap Rp1 pemegang saham, memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 0,45. Pada tahun 2005 memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 10,68 milyar, dan ekuitas sebesar Rp 24,61 milyar, maka Rasio Hutang Terhadap Modalnya adalah 10,68/24,61 atau sama dengan Rp 0,43/Rp1, artinya untuk setiap Rp1 pemegang saham, memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 0,43. Pada tahun 2006 memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 10,82 milyar, dan ekuitas sebesar Rp 28,40 milyar, maka Rasio Hutang Terhadap Modalnya adalah 10,82/28,40 atau sama dengan Rp

0,38/Rp1, artinya untuk setiap Rp1 pemegang saham, memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 0,38. Pada tahun 2007 memiliki kewajiban atau utang sebesar Rp 15,10 milyar, dan ekuitas sebesar Rp 32,26 milyar, maka Rasio Hutang Terhadap Modalnya adalah 15,10/32,26 atau sama dengan Rp 0,47/Rp1, artinya untuk setiap Rp1 pemegang saham, memiliki kewajiban atau hutang sebesar Rp 0,47. Kesimpulan : semakin rendah Rasio Hutang Terhadap Modalnya semakin baik kinerja perusahaan tersebut.

3. Ratio Profitabilitas

Dari hasil perhitungan pada PT. Swabina Gatra, maka posisi profitabilitas selama lima tahun berturut-turut ditunjukkan pada tabel 4.17. berikut ini :

Tabel 4.17
Ratio Profitabilitas
Tahun 2003 - 2007

| Profitabilitas | Tahun | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2007 | | 2006 | | 2005 | | 2004 | | 2003 | |
| | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP |
| Net Profit Margin (%) | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 9 | 10 | 9 | 12 |
| Return on Investmen (%) | 14 | 13 | 14 | 14 | 13 | 14 | 17 | 20 | 16 | 20 |
| Return on Equity (%) | 20 | 18 | 19 | 18 | 19 | 19 | 25 | 30 | 29 | 40 |

Sumber : Lampiran 1, 2, 3, dan 4

Pada Rasio Profitabilitas menggunakan hasil perhitungan *Net Profit Margin* (NPM). Rasio ini menunjukkan keuntungan bersih dengan total penjualan yang dapat di peroleh dari setiap rupiah penjualan.

Rasio profitabilitas yang lain digunakan *Return on Investment* (ROI), dengan pedoman suku bunga yang berlaku secara umum atau bank pemerintah. **Return on Investment** (ROI) digunakan untuk mengukur efektifitas perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya. Rasio ini merupakan rasio yang terpenting di antara rasio rentabilitas/profitabilitas yang lainnya. Semakin besar ROI menunjukkan kinerja yang semakin baik, karena tingkat kembalikan semakin besar.

Rasio profitabilitas yang lain disamping ROI adalah **Return on Equity** (ROE) digunakan untuk mengukur tingkat kembalikan perusahaan atau efektifitas perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan ekuitas (**shareholders' equity**) yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin tinggi ROE menunjukkan semakin efisien perusahaan menggunakan modal sendiri untuk menghasilkan laba atau keuntungan bersih.

Tabel 4.18
Net Profit Margin

Tahun 2003 - 2007

| TAHUN | (Dalam ribuan rupiah) | | |
|-------|-----------------------|------------|-------------------|
| | LABA BERSIH | PENJUALAN | NET PROFIT MARGIN |
| 2007 | 6.511.313 | 87.051.807 | 7% |
| 2006 | 5.300.191 | 77.572.431 | 7% |
| 2005 | 4.642.065 | 65.661.652 | 7% |
| 2004 | 5.363.620 | 61.264.989 | 9% |
| 2003 | 5.347.382 | 58.921.036 | 9% |

Sumber : Lampiran 2

Net profit margin adalah rasio tingkat profitabilitas yang dihitung dengan cara membagi keuntungan bersih dengan total penjualan. Rasio ini menunjukkan keuntungan bersih dengan total penjualan yang diperoleh dari setiap penjualan. Dari tabel 4.18 tersebut di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2003 *profit margin* sebesar 9% merupakan jumlah keuntungan yang dapat diperoleh dari setiap Rp. 58,92 milyar adalah Rp. 5,35 milyar, pada tahun 2004 *profit margin* sebesar 7% menunjukkan jumlah keuntungan yang dapat diperoleh dari setiap Rp. 61,26 milyar adalah Rp. 5,36 milyar, tahun 2005 *profit margin* sebesar 7% menunjukkan jumlah keuntungan yang dapat diperoleh dari setiap Rp.65,66 milyar adalah Rp. 4,64 milyar, tahun 2006 *profit margin* sebesar 7% menunjukkan jumlah keuntungan yang dapat diperoleh dari setiap Rp. 77,57 milyar adalah Rp. 5,30 milyar, dan pada tahun 2007 *profit margin* sebesar 7% menunjukkan jumlah keuntungan yang dapat diperoleh dari setiap Rp. 87,05 milyar adalah Rp. 6,51 milyar.

Tabel 4.19

Return On Investment

Tahun 2003 - 2007

| TAHUN | LABA BERSIH | TOTAL AKTIVA | (Dalam ribuan rupiah) | |
|-------|-------------|--------------|-----------------------|------------|
| | | | RETURN ON INVESTMENT | SUKU BUNGA |
| 2007 | 6.511.313 | 47.369.411 | 14% | 8,25% |
| 2006 | 5.300.191 | 39.226.500 | 14% | 9,75% |
| 2005 | 4.642.065 | 35.293.972 | 13% | 12,75% |
| 2004 | 5.363.620 | 31.631.884 | 17% | 9,75% |
| 2003 | 5.347.382 | 32.510.667 | 16% | 8,25% |

Pada analisa *Return on Investment* (ROI) yang juga merupakan bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan, dengan kemampuan perusahaan keseluruhan dana yang tertanam dalam aktiva, yang digunakan untuk operasi perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan. Rasio ini menghubungkan antara keuntungan yang diperoleh, dengan jumlah aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan. Dari hasil penelitian pada tabel 4.19. tersebut di atas, menunjukkan tingkat profitabilitas rata-rata di atas tingkat suku bunga yang berlaku yaitu pada tahun 2003 tingkat suku bunga yang berlaku umum sebesar 8,25%, sedangkan realisasinya tercapai sebesar 16%, pada tahun 2004 tingkat suku bunga yang berlaku umum sebesar 9,75%, sedangkan realisasinya tercapai sebesar 17%, pada tahun 2005

tingkat suku bunga yang berlaku umum sebesar 12,75%, sedangkan realisasinya tercapai sebesar 13%, pada tahun 2006 tingkat suku bunga yang berlaku umum sebesar 9,75%, sedangkan realisasinya tercapai sebesar 14%, pada tahun 2007 tingkat suku bunga yang berlaku umum sebesar 8,25%, sedangkan realisasinya tercapai sebesar 14%. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa besarnya ROI yang dicapai berada di atas tingkat suku bunga atau di atas standard.

Tabel 4.20

Return On Equity

Tahun 2003 - 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| TAHUN | LABA BERSIH | EKUITAS | RETURN ON EQUITY |
|-------|-------------|------------|------------------|
| 2007 | 6.511.313 | 32.265.637 | 20% |
| 2006 | 5.300.191 | 28.404.420 | 19% |
| 2005 | 4.642.065 | 24.612.900 | 19% |
| 2004 | 5.363.620 | 21.848.101 | 25% |
| 2003 | 5.347.382 | 18.222.381 | 29% |

Sumber : Lampiran 1 dan 2

Pada analisa *Return on Equity* (ROE) yang juga merupakan bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan, dengan kemampuan perusahaan keseluruhan dana yang tertanam dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan di dalam menghasilkan keuntungan. Rasio ini menghubungkan antara keuntungan yang diperoleh, dengan jumlah modal yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan. Dari tabel 4.20 tersebut di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2003 dengan Modal sebesar Rp 18,22 milyar dihasilkan laba sebesar Rp 5,35 milyar (29%), pada tahun 2004 dengan modal sebesar Rp. 21,85 milyar dihasilkan laba sebesar Rp. 5,36 milyar (25%), pada tahun 2005 dengan modal sebesar Rp. 24,61 milyar dihasilkan laba sebesar Rp. 4,64 milyar (19%), pada tahun 2006 dengan modal sebesar Rp. 28,40 milyar dihasilkan laba sebesar Rp. 5,30 milyar (19%), pada tahun 2007 dengan modal sebesar Rp. 32,26 milyar dihasilkan laba sebesar Rp. 6,51 milyar (20%).

4. Ratio Aktivitas

Dari hasil perhitungan pada PT. Swabina Gatra, maka posisi Aktivitas selama lima tahun berturut-turut akan ditunjukkan oleh tabel 4.21. berikut ini :

Tabel 4.21

Rasio Aktivitas

Tahun 2003- 2007

| Aktivitas | Tahun | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2007 | | 2006 | | 2005 | | 2004 | | 2003 | |
| | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP | REAL | RKAP |
| Receivable Turn Over (kali) | 3 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 8 |
| Average Collect. Periode (hari) | 119 | 66 | 66 | 67 | 62 | 64 | 65 | 71 | 79 | 43 |

Sumber :Lampiran 1, 2, 3 dan 4

Rasio aktivitas digunakan *Receivable Turn Over (RTO)*, dengan penagihan piutang rata-rata, semakin tinggi *ratio turn over* menunjukkan modal kerja yang tertanam dalam piutang rendah, sehingga keuntungan bagi perusahaan dan sebaliknya jika semakin rendah *ratio turn over* menunjukkan modal kerja yang tertanam dalam piutang tinggi, sehingga kerugian bagi perusahaan.

Average Collecting Period (ACP), menunjukkan lama waktu yang dibutuhkan untuk mengkonversi piutang menjadi cash (menagih piutang). Jika realisasi ACP lebih besar dari 65 hari, maka perusahaan perlu mereview kembali pelaksanaan kreditnya. Atau, kalau ACP meningkat terus dari waktu ke waktu, maka perusahaan perlu mereview kembali pengelolaan *accounts receivable*-nya.

Tabel 4.22

Return Turn Over

Tahun 2003 - 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| TAHUN | PENJUALAN | PIUTANG | RETURN TURN OVER |
|-------|------------|------------|---------------------|
| 2007 | 87.051.807 | 28.666.737 | 3 kali |
| 2006 | 77.572.431 | 14.296.748 | 5 kali |
| 2005 | 65.661.652 | 11.332.832 | 6 kali |
| 2004 | 61.264.989 | 11.075.039 | 6 kali |
| 2003 | 58.921.036 | 12.876.538 | 5 kali |

Sumber : Lampiran 1 dan 2

Dalam menganalisa aktivitas perusahaan, dipergunakan analisa *Ratio Turn Over (RTO)* yang merupakan salah satu bentuk dari rasio aktivitas untuk mengukur perputaran piutang perusahaan. Dari tabel 4.22. tersebut di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2003 RTO berputar 5 kali, tahun 2004 berputar 6 kali, tahun 2005 berputar 6 kali, tahun 2006 berputar 5 kali dan pada tahun 2007 berputar 3 kali. *Receivable Turn Over (RTO)*, dengan penagihan piutang rata-rata pada tahun 2003 sebanyak 5 kali atau 500% berarti bahwa penjualan tahun tersebut sebesar 500% dari rata-rata piutang, 500% juga menunjukkan bahwa Rp. 5 penjualan kredit, maka sebesar Rp. 1 belum dapat ditagih sampai akhir tahun. Pada tahun 2004 sebanyak 6 kali atau 600% berarti bahwa penjualan tahun tersebut sebesar 600% dari rata-rata piutang, 600% juga menunjukkan bahwa Rp. 6 penjualan kredit maka sebesar Rp. 1 belum dapat ditagih sampai akhir tahun. Tahun 2005 sebanyak 6 kali atau 600% berarti bahwa penjualan tahun tersebut

sebesar 600% dari rata-rata piutang, 600% juga menunjukkan bahwa Rp. 6 penjualan kredit maka sebesar Rp. 1 belum dapat ditagih sampai akhir tahun. Tahun 2006 sebanyak 5 kali atau 500% berarti bahwa penjualan tahun tersebut sebesar 500% dari rata-rata piutang, 500% juga menunjukkan bahwa Rp. 5 penjualan kredit maka sebesar Rp. 1 belum dapat ditagih sampai akhir tahun, dan pada tahun 2007 sebanyak 3 kali atau 300% berarti bahwa penjualan tahun tersebut sebesar 300% dari rata-rata piutang, 300% juga menunjukkan bahwa Rp. 3 penjualan kredit maka sebesar Rp. 1 belum dapat ditagih sampai akhir tahun. Semakin tinggi *ratio turn over* menunjukkan modal kerja yang tertanam dalam piutang rendah, sehingga keuntungan bagi perusahaan, sedangkan di PT. Swabina Gatra mulai tahun 2003 – 2007 berfluktuatif, terutama pada tahun 2007 RTO nya mengalami penurunan, hal ini menunjukkan modal kerja yang tertanam dalam piutang tinggi, sehingga kerugian bagi perusahaan.

Tabel 4.23

Average Collecting Period

Tahun 2003 - 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| TAHUN | 360 HARI | RETURN TURN OVER | AVERAGE COLLECTING PERIOD |
|-------|----------|------------------|---------------------------|
| 2007 | 360 | 3 | 119 hari |
| 2006 | 360 | 5 | 66 hari |
| 2005 | 360 | 6 | 62 hari |
| 2004 | 360 | 6 | 65 hari |
| 2003 | 360 | 5 | 79 hari |

Sumber : Lampiran 1, 2, 3 dan 4

Dari tabel 4.23. tersebut di atas untuk *average collecting period* (ACP) menunjukkan pada tahun 2003 pengumpulan piutangnya berkisar selama 79 hari, pada tahun 2004 selama 65 hari, pada tahun 2005 selama 62 hari, pada tahun 2006 selama 67 hari dan pada tahun 2007 selama 119 hari. Hal ini menunjukkan bahwa periode pengumpulan piutang mulai tahun 2003 – 2007 semakin lama semakin panjang sehingga dapat berpengaruh terhadap likuiditas perusahaan.

Kedua rasio tersebut berhubungan, dimana hari dalam satu tahun, 360 dibagi dengan periode pengumpulan piutang, pada tahun 2003, 79 hari akan menghasilkan perputaran piutang, 5 kali. Pada tahun 2004, 65 hari akan menghasilkan perputaran piutang, 6 kali. Pada tahun 2005, 62 hari akan menghasilkan perputaran piutang, 6 kali. Pada tahun 2006, 66 hari akan menghasilkan perputaran piutang, 5 kali. Pada tahun 2007, 119 hari akan menghasilkan perputaran piutang, 3 kali.

Terlalu tinggi periode pengumpulan piutang berarti bahwa kebijakan kredit terlalu liberal atau bebas, akibatnya timbul bed-debt dan investasi dalam piutang menjadi terlalu besar akibatnya keuntungan akan menurun. Sebaliknya periode pengumpulan piutang yang terlalu

pendek berarti kebijakan kredit terlalu ketat dan besar kemungkinannya perusahaan akan kehilangan untuk memperoleh keuntungan. Untuk standard kredit perlu diperlonggar.

Dari hasil perhitungan *Average Collecting Period* pada tabel tersebut di atas, yang berpedoman pada satu tahun perputaran piutang yang dihasilkan adalah pada tahun 2003, rata-rata yang diperlukan untuk mengumpulkan piutang adalah selama 79 hari, tahun 2004 selama 65 hari, tahun 2005 selama 62 hari, tahun 2006 selama 66 hari, dan pada tahun 2007 selama 119 hari.

Berdasarkan kasus atau permasalahan di atas dan data-data yang disajikan dapatlah dikatakan yang menjadi permasalahan adalah pada rasio aktivitas *Average Collecting Period*, karena tren perputaran piutang yang dimulai pada tahun 2003 sampai dengan tahun 2007, hasil perputaran piutangnya semakin panjang atau lama, yaitu 119 hari. Hal ini disebabkan adanya piutang yang timbul sebagai akibat dari belum selesainya kontrak kerja dengan PT. Semen Gresik (Persero).

4.2.4. KESESUAIAN ANTARA STRATEGI, RENCANA KERJA, DAN KINERJA KEUANGAN

Sesuai dengan konsep analisa sistem pengendalian manajemen bahwa terdapat keterkaitan dan kesesuaian antara strategi, program-program, rencana kerja dan anggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisis, maka tingkat kesesuaian yang terjadi di PT. Swabina Gatra, tampak pada gambar 4.3 berikut ini:

Gambar 4.3

Kesesuaian Antara Strategi, Rencana Kerja Dan Kinerja Keuangan Dalam Perspektif Sistem Pengendalian Manajemen

| STRATEGI | PROGRAM | RKAP | KINERJA KEUANGAN REAL THD RKAP 2007 |
|--|---|---|--|
| SBU Industri AMDK | | | |
| 1. Aplikasi program <i>marketing blue print</i> secara efektif | Harga, Produksi, Promosi dan Distribusi | Dengan diterapkannya <i>marketing blue print</i> diharapkan volume penjualan mengalami kenaikan yang signifikan. | Pendapatan : 61% Laba sebelum pajak : 24% |
| 2. Meningkatkan market share produk SWA di Gresik hingga 50% | Distribusi | - | |
| 3. Memanfaatkan pasar di luar Gresik terutama Sidoarjo, Jombang, Lamongan dan Tuban | Harga dan Distribusi | - | |
| 4. Peningkatan pelayanan dan purna jual. | - | - | |
| 5. Penetrasi pasar dengan promosi dan distribusi serta melakukan pembinaan terhadap distributor | Promosi dan Distribusi | - | |
| 6. Meningkatkan produksi dengan mengoperasikan mesin 2 dan 3 mesin 2 dan 3 shift | Produksi | Mengoptimalkan kapasitas produksi untuk memenuhi volume penjualan yang disertai dengan investasi dan intensifikasi promosi. | |
| SBU Jasa Tenaga Kerja | | | |
| 1. Menerapkan pola pesaing dalam meraih pasar di luar Semen Gresik Group. | Menggunakan sistem PKWT | Optimalisasi pasar yang ada serta peningkatan kemandirian dengan lebih meraih pasar di luar PT. Semen Gresik. | Pendapatan : 109% Laba sebelum pajak : 122% |
| 2. Meningkatkan disiplin kerja di bidang K3, jam kerja, loyalitas, kesadaran dan ketaatan terhadap ketentuan | Mengadakan pelatihan ketenagakerjaan | - | |
| SBU Pergudangan, Perdagangan dan Pemeliharaan | | | |
| Peralatan | | | |
| Pergudangan | | | |
| Minimalisasi permasalahan peralihan tenaga bongkar | Melakukan kerja sama dengan masyarakat dan pemerintah setempat. | Perubahan sistem bongkar muat dengan menggunakan forklift untuk mencapai efisiensi | Pendapatan : 87% Laba sebelum pajak : 85% |
| Perdagangan | | | |
| Kerjasama keagenan, penawaran produk-produk pabrikasi dan elektrical. | Melakukan kerja sama dengan agen, distributor, dan produsen serta mengikuti pelelangan dan penawaran. | Kenaikan pendapatan tidak terlalu tinggi disebabkan ketatnya persaingan harga dengan agen, distributor dan produsen. | |
| Pemeliharaan Peralatan | | | |
| Peningkatan kualitas tenaga pemeliharaan peralatan | Mengikuti pelatihan dibidang pemeliharaan peralatan | Mengalami kenaikan dengan adanya kenaikan pemeliharaan peralatan timbang | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| SBU Travel, Wisata GWT & Persewaan | | | |
| Travel | | | Pendapatan : 118% Laba sebelum pajak : 106% |
| 1. Tindak lanjut hasil studi kelayakan pendirian agen | Melakukan survey dan kerjasama dengan biro wisata lain (franchise) | Status keagenan travel diharapkan dapat meningkatkan penjualan. | |
| 2. Memperluas pasar dengan melayani kebutuhan umum. | Melakukan kerjasama dengan PJKA dan maskapai penerbangan dengan menggunakan sistem on-line | | |
| 3. Promosi program-program wisata. | Memberikan harga yang bersaing | | |
| Wisata Giri Wana Tirta | | | |
| Melaksanakan program yang sudah berjalan, disesuaikan dengan program Semen Gresik. | Melakukan kerja sama dengan pihak sekolah atau penyelenggara pendidikan. | Meningkatkan pengelolaan di bidang perikanan disamping bidang-bidang yang sudah ada. | |
| Memanfaatkan potensi air dengan mengembangkan pengelolaan perikanan. | Melakukan pembibitan ikan | | |
| Persewaan | | | |
| Bekerja sama dengan pemilik perorangan apabila terjadi peningkatan permintaan | Bekerja sama dengan pihak rental lainnya. | Meningkatkan jumlah persewaan ke instansi dan pribadi. | |

Dari gambar 4.3 tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Dari strategi **SBU Industri** kemudian dijabarkan dalam program, yakni program produk, harga, distribusi dan promosi, dengan penjelasan berikut ini :
 - a. **Program Produk**, yaitu perusahaan dapat memprioritaskan kemasan galon, karena memberikan margin / keuntungan paling besar di antara kemasan lainnya dan persaingan dalam industri AMDK masih rendah, berbeda dengan persaingan pada kemasan gelas. Untuk kemasan gelas dilakukan perluasan kapasitas. Untuk kemasan botol 600ml, memiliki karakter demand yang tinggi dan untuk botol 1500ml, permintaan pasar paling kecil. Disamping itu perusahaan perlu membuat inovasi berkaitan dengan kemasan/label pada setiap ukuran. Kemasan/label dapat dibuat dengan desain yang lebih mudah dan lebih menarik.
 - b. **Program Harga**, maka perusahaan menentukan harga berdasarkan *competitor based pricing*. Hal ini mengingat *brand awareness* yang rendah, maka harga SWA harus berada dibawah harga CLUB, ADES dan TOTAL. Penetapan harga ini bertujuan untuk membentuk pasar dan meningkatkan *market share* dari masing-masing kemasan, selain itu penentuan harga jual didasarkan pada harga pesaing dan harga pokok penjualan pada masing-masing kemasan AMDK. Harga jual perlu dibedakan antara harga distributor (*indirect selling*) dan harga ritel (*direct selling*).

Sistem pembayaran diberlakukan secara tunai dan kredit dengan jangka waktu pembayaran 2 minggu.

- c. **Program Distribusi**, untuk mewujudkan *marketing objectives* dalam **aplikasi marketing blue print secara efektif maka peran indirect selling/distributor harus dilakukan secara optimal**. Peran distributor sangat penting. Apalagi, pada akhir tahun 2007, untuk wilayah Gresik harus bebas *direct selling*. Perusahaan perlu mengatur kembali optimalisasi kinerja *sales force*, antara lain mengatur tugas *Sales TO* dan *Sales Canvas*, pengaturan kembali sistem komisi, serta peningkatan *selling skills* bagi *salesman*.
- d. **Program Promosi**, untuk **meningkatkan volume penjualan dan perluasan pasar** dengan melakukan promosi yang bertujuan untuk meningkatkan *brand awareness*, mendorong konsumen untuk melakukan pembelian (pertama maupun ulang), dan mempertahankan loyalitas konsumen.

Berdasarkan uraian strategi dan program pada gambar 4.3 tersebut di atas dapat dikatakan terdapat ketidaksesuaian, karena tidak dijabarkannya strategi "Peningkatan pelayanan dan purna jual", serta melakukan pembinaan terhadap distributor, demikian pula dari program ke rencana kerjanya. Sedangkan dari uraian strategi tersebut yang belum dimasukkan ke dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan adalah anggaran untuk peningkatan *market share* di Gresik hingga 50% dan memanfaatkan pasar di luar Gresik, hal ini yang dimaksud adalah perusahaan harus mengutamakan pasar di Gresik terlebih dahulu, baru mencari peluang pasar di luar Gresik, karena yang terjadi adalah pasar di Gresik sendiri masih belum terpenuhi hingga 50%, demikian pula untuk jaringan distribusinya yang seharusnya di Gresik sudah bebas dari *direct selling* atau secara keseluruhan jaringan distribusi harus melalui distributor sebesar 70%, tetapi program ini tidak dianggarkan, sehingga realisasinya tidak sesuai dengan strategi, program dan rencana kerjanya. Dengan adanya ketidaksesuaian antara strategi dan program serta rencana kerja dan anggaran perusahaan mengakibatkan tidak tercapainya kinerja keuangan perusahaan. Hal ini terjadi karena kurangnya pengendalian dari manajer SBU AMDK, baik dalam hal perencanaan, koordinasi, monitoring, maupun kemampuan dalam memutuskan permasalahan, sedangkan operasi dan pengukuran nilainya dapat dilihat pada laporan dan hasil analisis dengan mengevaluasi realisasi

kinerja terhadap rencana kerja dan anggaran perusahaan, hal ini dapat dilihat pada tabel 4.24 berikut ini :

Tabel 4.24

Perbandingan Realisasi dan Proyeksi Laba/Rugi AMDK Tahun 2003 - 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| Keterangan | Pendapatan | | | Laba | | | |
|---------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|
| | Tahun | Realisasi | RKAP | Real/RKAP | Realisasi | RKAP | Real/RKAP |
| | 2007 | 5.964.082 | 9.796.939 | 61% | 57.844 | 243.137 | 24% |
| | 2006 | 4.758.742 | 5.927.705 | 80% | 154.527 | 138.719 | 111% |
| | 2005 | 3.880.982 | 4.326.400 | 90% | 244.351 | 320.255 | 76% |
| | 2004 | 3.327.007 | 4.333.606 | 77% | 65.136 | 88.703 | 73% |
| Sumber : Lampiran 2 dan 4 | 2003 | 2.966.961 | 4.957.208 | 60% | 16.097 | 9.087 | 177% |

Dari data tersebut di atas, menunjukkan bahwa tren pendapatan mulai tahun 2003 – 2007 tidak pernah tercapai atau di bawah RKAP, sedangkan tren proyeksi laba / rugi yang dapat dicapai adalah pada tahun 2003 dan 2006. Demikian juga pada tahun 2007 baik proyeksi pendapatan maupun laba rugi tidak tercapai.

2. SBU Jasa Tenaga Kerja

Dari strategi yang telah ditetapkan telah disesuaikan dengan program-programnya, yakni melakukan :

- Pengelolaan tenaga kerja dengan menggunakan sistem PKWT, sehingga harga jualnya dapat bersaing, terutama untuk meraih pasar di luar Semen Gresik Group.
- Pengadaan pelatihan ketenagakerjaan, diharapkan dapat mewujudkan misi perusahaan, yakni meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi guna mendukung penyediaan tenaga kerja yang profesional.

Demikian pula dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan telah disesuaikan dengan program dan strateginya, kemudian dilaksanakan ke dalam operasi dan nilainya diukur dan dilaporkan serta dianalisis, hal ini dapat dilihat dari hasil analisis pencapaian kinerja realisasi terhadap rencana kerja dan anggaran SBU Tenaga kerja pada tabel 4.25 berikut ini :

Tabel 4.25

Perbandingan Realisasi dan Proyeksi Laba/Rugi Tenaga Kerja Tahun 2003 - 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| Keterangan | Pendapatan | | | Laba | | | |
|---------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| | Tahun | Realisasi | RKAP | Real/RKAP | Realisasi | RKAP | Real/RKAP |
| | 2007 | 63.952.605 | 58.826.335 | 109% | 7.866.119 | 6.438.505 | 122% |
| | 2006 | 57.019.086 | 53.602.393 | 106% | 6.127.831 | 5.620.125 | 109% |
| | 2005 | 48.906.565 | 46.293.845 | 106% | 5.119.053 | 5.390.997 | 95% |
| | 2004 | 47.405.876 | 51.617.203 | 92% | 7.851.477 | 9.441.693 | 83% |
| Sumber : Lampiran 2 dan 4 | 2003 | 47.089.538 | 51.364.477 | 92% | 6.953.963 | 10.874.269 | 64% |

Dari data tabel 4.25 tersebut di atas menunjukkan bahwa tren pendapatan dan laba/rugi mengalami pertumbuhan yang cukup bagus, sedangkan perbandingan antara realisasi dan RKAP

tahun 2007 menunjukkan hasil yang sangat baik, hal ini disebabkan adanya kesesuaian antara strategi, program, dan rencana kerja, sehingga kinerja keuangannya dapat tercapai bahkan mengalami kenaikan bila dibandingkan dengan anggarannya.

3. SBU Pergudangan, Perdagangan & Pemeliharaan Peralatan

Dari uraian strategi pada gambar 4.3 tersebut di atas telah dijabarkan ke dalam program, **tetapi dari program ke rencana kerja untuk unit pergudangan terdapat ketidaksesuaian**, sedangkan untuk unit kerja perdagangan terdapat kesesuaian antara strategi dan programnya demikian pula dengan rencana kerja dan anggarannya, sedangkan untuk unit pemeliharaan peralatan terdapat kesesuaian antara strategi dengan programnya, demikian pula antara program dengan rencana kerjanya telah disesuaikan, hal ini disebabkan dengan adanya peningkatan keahlian tenaga kerjanya, maka biaya juga mengalami kenaikan, namun demikian volume pekerjaan juga diharapkan meningkat. Dari rencana kerja dan anggaran perusahaan maka dilakukan operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisisnya, sesuai dengan perbandingan antara realisasi dan anggaran pada tabel 4.26 berikut ini:

Tabel 4.26

Perbandingan Realisasi dan Proyeksi Laba/Rugi Pergudangan, Pemeliharaan Peralatan dan Pergudangan Tahun 2003 - 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| Keterangan | Pendapatan | | | Laba | | |
|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Realisasi | RKAP | Real/RKAP | Realisasi | RKAP | Real/RKAP |
| Tahun | | | | | | |
| 2007 | 8.456.886 | 9.687.460 | 87% | 877.420 | 1.033.680 | 85% |
| 2006 | 8.647.338 | 8.033.643 | 108% | 820.203 | 694.917 | 118% |
| 2005 | 7.263.467 | 6.552.888 | 111% | 605.058 | 566.061 | 107% |
| 2004 | 6.424.608 | 9.007.936 | 71% | 581.744 | 669.447 | 87% |
| 2003 | 3.807.352 | 6.638.203 | 57% | 519.658 | 320.204 | 162% |

Sumber: Lampiran 2 dan 4

Dari hasil perbandingan antara realisasi dan RKAP tren tahun 2003 – 2007, menunjukkan hasil berfluktuatif (turun, naik dan turun lagi), terutama pada realisasi kinerja tahun 2007 bila dibanding RKAP 2007, baik pendapatan maupun labanya tidak tercapai, hal ini disebabkan adanya perubahan sistem yang terjadi di PT. Semen Gresik, yang semula menggunakan tenaga bongkar muat, tetapi pada tahun 2007 lebih ditekankan pada penggunaan *forklift* dan pembatasan bongkar muat, sehingga terjadi penurunan *release* bongkar muat yang mengakibatkan pendapatannya juga menurun, demikian pula labanya.

4. SBU Travel, Wisata GWT & Persewaan

Dari strategi pada gambar 4.3 tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara strategi dan programnya, karena telah diuraikan bahwa seharusnya tindak lanjut unit travel yang dimaksud adalah menjadi agen, tetapi dalam programnya diuraikan melakukan survey dan kerja sama dengan agen lain (*franchise*), demikian juga dari program terhadap rencana kerjanya dinyatakan bahwa dengan status keagenan travel diharapkan dapat meningkatkan penjualan, tetapi dari rencana kerja jika dihubungkan lagi dengan strateginya sudah sesuai. Unit Taman Wisata Giri Wana Tirta, antara strategi dengan programnya telah disesuaikan, karena dengan melakukan kerja sama dengan pihak penyelenggara pendidikan diharapkan program yang sudah ada dapat tetap berjalan, tetapi untuk strategi pemanfaatan potensi air tidak ada programnya, sehingga hal ini dapat dikatakan terjadi penyimpangan atau ketidaksesuaian antara strategi dan programnya, walaupun dalam rencana kerjanya disesuaikan lagi dengan strateginya. Unit kerja persewaan telah terjadi kesesuaian antara

strategi, program dan rencana kerjanya, karena dengan dilakukannya kerja sama dengan pihak rental lainnya, maka diharapkan dapat meningkatkan jumlah persewaan ke instansi dan pribadi. Dalam hal ini dapat dilihat dari hasil pengukuran dan operasi serta pelaporan dan analisisnya, yang ditunjukkan pada tabel 4.27 berikut ini:

Tabel 4.27

Perbandingan Realisasi dan Proyeksi Laba/Rugi Travel, Taman Wisata Giri Wana Tirta dan Persewaan Tahun 2003 – 2007

(Dalam ribuan rupiah)

| Keterangan | Pendapatan | | | Laba | | | |
|--------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|
| | Tahun | Realisasi | RKAP | Real/RKAP | Realisasi | RKAP | Real/RKAP |
| | 2007 | 8.678.233 | 7.355.072 | 118% | 596.608 | 563.792 | 106% |
| | 2006 | 7.147.264 | 5.398.072 | 132% | 641.682 | 258.583 | 248% |
| | 2005 | 5.610.638 | 3.734.198 | 150% | 545.158 | 423.944 | 129% |
| Sumber: Lampiran 4.07.07 | 2004 | 4.074.074 | 5.323.661 | 77% | (903.213) | 131.549 | -687% |
| | 2003 | 5.057.185 | 5.075.630 | 100% | 49.497 | 245.964 | 20% |

Dari tabel 4.27 tersebut di atas menunjukkan bahwa tren pendapatan dan laba rugi tahun 2003 – 2007 dapat dikatakan cukup baik, walaupun pada tahun 2004 mengalami kerugian, namun demikian tren pendapatan mulai tahun 2005 – 2007 mengalami pertumbuhan yang sangat bagus. Tren hasil perbandingan pendapatan antara realisasi dan RKAPnya cenderung menurun, demikian pula tren pertumbuhan laba pada tahun 2005 – 2007 berfluktuatif, dan tren hasil perbandingan antara realisasi dan RKAPnya cenderung menurun, hal ini disebabkan unit travel yang seharusnya sudah menjadi agen belum dapat terealisasi, sehingga harga jualnya kurang dapat bersaing. Tetapi dengan adanya program promosi, dan menjalin kerja sama (on-line) dengan PJKA, maka dapat memberikan harga yang bersaing, serta dapat meningkatkan volume penjualan, sehingga pada tahun 2005 - 2007 proyeksi pendapatan dan laba yang telah direncanakan dapat dicapai, bahkan lebih baik dari RKAPnya. Selain strategi untuk masing-masing SBU, telah ditetapkan pula strategi manajemen, strategi sumber daya manusia, dan strategi keuangan dan akuntansi, seperti yang telah diuraikan pada pembahasan strategi perusahaan tahun 2007. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung masing-masing strategi bisnis unit yang ada.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. SIMPULAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi

Jenis strategi yang sesuai dengan strategi PT. Swabina Gatra adalah strategi bertahan (*defender*), karena Pertumbuhan pendapatan dan laba rendah, yakni terendah terjadi pada tahun 2004 dengan pertumbuhan pendapatan sebesar 4% dan pertumbuhan laba 0%, sedangkan pada tahun 2005 pertumbuhan labanya turun sebesar 13%, walaupun pada tahun 2006 mengalami pertumbuhan lagi, yakni sebesar 18% bahkan pada tahun 2007 terjadi pertumbuhan laba yang lebih tinggi lagi,

yakni sebesar 23% yang merupakan pertumbuhan maksimal dalam 5 (lima) tahun terakhir, hal ini terjadi karena adanya perubahan metode kerja dari supply menjadi borongan kerja yang telah ditetapkan oleh PT. Semen Gresik sebagai pelanggan utama karena pangsa pasarnya sebesar 90%. Dengan meningkatkan efisiensi biaya operasi dan melakukan perhitungan harga secara cermat serta melakukan hubungan kerja sama yang baik, maka pada tahun 2007 PT. Swabina Gatra dapat memperoleh laba yang lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya.

Implementasi strategi sebagian besar telah dijabarkan ke dalam program-program, namun demikian masih terdapat ketidaksesuaian antara strategi dan program-programnya, di antaranya : strategi SBU Industri, yang seharusnya ada program untuk menjabarkan strategi untuk mendukung strategi distribusi dengan melakukan pembinaan terhadap distributor dan peningkatan pelayanan dan purnal jual, serta meningkatkan *market share* di Gresik hingga 50% dan jaringan distribusi melalui distributor sebesar 70%.

SBU Travel dan Taman Wisata Giri Wana Tirta, dalam strateginya melakukan tindak lanjut hasil studi kelayakan pendirian agen Tour & Travel, tetapi dalam programnya adalah melakukan survey dan kerja sama dengan agen biro perjalanan wisata lain (*franchise*), hal ini memang terkait dengan tidak lanjut hasil studinya, tetapi tidak sesuai dengan tujuannya, yakni pendirian agen tour & travel. Karena untuk pendirian agen tour & travel perusahaan harus membentuk badan usaha tersendiri.

2. Rencana Kerja

Rencana Kerja yang telah ditetapkan oleh PT. Swabina Gatra meliputi rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk masing-masing SBU, yakni proyeksi pendapatan tahun 2007 terhadap prognose 2006, yang terdiri dari SBU AMDK sebesar 172%, SBU Tenaga Kerja sebesar 108% SBU PPP sebesar 114%, SBU Travel, GWT dan Persewaan 113%, sedangkan proyeksi laba sebelum pajak untuk SBU AMDK sebesar Rp. 243 juta, SBU Tenaga Kerja sebesar Rp. 6,43 milyar atau 112%, SBU PPP sebesar Rp. 1,03 milyar atau 125%, SBU Travel GWT dan Persewaan sebesar Rp. 563 juta atau 134% terhadap prognose 2006.

Proyeksi Pendapatan secara konsolidasi sebesar Rp. 85,66 milyar atau 114% terhadap prognose 2006 dan Laba konsolidasi sebesar Rp. 8,28 milyar atau 119% terhadap prognose 2006.

3. Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja dan operasi perusahaan, pelaporan serta analisis laporan keuangan merupakan bagian dari tahapan sistem pengendalian manajemen, oleh karena itu harus dilakukan evaluasi terhadap kinerja keuangan yang telah dicapai. Pencapaian kinerja keuangan tersebut meliputi :

Pendapatan tahun 2007 :

SBU AMDK sebesar Rp. 5,964 milyar

SBU Tenaga Kerja sebesar Rp.63,95 milyar

SBU PPP sebesar Rp. 8,46 milyar

SBU Travel, TWGWT dan Persewaan sebesar Rp. 8,68 milyar

Laba tahun sebelum Pajak tahun 2007 :

SBU AMDK sebesar Rp. 57, 85 juta

SBU Tenaga Kerja sebesar Rp.7,87 milyar

SBU PPP sebesar Rp. 877,42 juta

SBU Travel, TWGWT dan Persewaan sebesar Rp. 596,61 juta

Pendapatan tahun 2007 secara konsolidasi mencapai 87,05 milyar atau 112% terhadap tahun 2006 sebesar Rp. 77,57 milyar, atau 102% terhadap RKAP tahun 2007 sebesar Rp. 85,67 milyar.

Laba sebelum pajak tahun 2007 adalah sebesar Rp. 9,40 milyar atau 121% terhadap laba sebelum pajak tahun 2006 sebesar Rp. 7,74 milyar, atau 114% terhadap RKAP tahun 2007 sebesar Rp. 8,28 milyar.

Laba setelah pajak tahun 2007 adalah sebesar Rp. 6,51 milyar atau 123% terhadap laba setelah pajak tahun 2006 sebesar Rp. 5,30 milyar, atau 111% terhadap RKAP tahun 2007 sebesar Rp. 5,87 milyar.

Analisis laporan keuangan di PT. Swabina Gatra menggunakan analisa rasio laporan keuangan, yang perhitungannya berdasarkan laporan laba rugi dan neraca, serta analisa rasio keuangan yang terdiri dari : rasio likuiditas, rasio leverage, rasio prifitabilitas dan ratio aktivitas, sesuai dengan hasil analisa berikut ini:

Analisa Rasio Laporan Keuangan

1. Analisa Likuiditas

a. Current Ratio

Current ratio PT. Swabina Gatra Gresik cenderung meningkat, pada tahun 2003 berada di bawah standard umum (154%), tetapi pada tahun 2004 – 2007 berada di atas standard umum (247%, 250%, 282% dan 269%). Jika dibanding dengan rasio pada RKAP tahun 2003 – 2007, *current ratio* sebesar 233%, 247%, 261%, 275% dan 248% hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2003 target *current ratio* tidak tercapai dan berada di bawah standard, tetapi pada tahun 2004 *current ratio* realisasi sama dengan RKAP, pada tahun 2005 berada di bawah RKAP tetapi masih di atas standard umum, sedangkan pada tahun 2006 dan 2007 berada di atas RKAP dan standard umum, sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa *current ratio* mulai tahun 2003 – 2007 berada dalam kondisi yang baik, karena cenderung meningkat bila dibandingkan RKAPnya.

b. Quick Ratio

Quick ratio PT. Swabina Gatra Gresik cenderung meningkat, pada tahun 2003 sebesar 149% berada di bawah standard umum dan berada di bawah RKAP yaitu sebesar 150%, sedangkan pada tahun 2004 – 2007 berada di atas standard umum, yaitu sebesar 240%, 244%, 276% dan

268%. Jika dibanding dengan *quick ratio* RKAP 2004 – 2007 sebesar 184%, 218%, 252% dan 236%, hal ini menunjukkan bahwa walaupun pada tahun 2003 tidak tercapai bila dibandingkan dengan RKAPnya, namun mulai tahun 2004 – 2007, *quick ratio* berada di atas RKAP dan standard umum, hal ini dapat dikatakan berada dalam kondisi baik

2. Analisa Leverage

a. Debt Ratio

Debt ratio PT. Swabina Gatra Gresik pada tahun 2003 – 2007, sebesar 44%, 31%, 30%, 28% dan 32%, sedangkan pada RKAP 2003 – 2007 sebesar 48%, 33%, 25%, 27% dan 28%, hal ini menunjukkan bahwa asset yang didanai oleh hutang dalam realisasi tahun 2003 – 2005 berada di bawah RKAP, tetapi mulai tahun 2006 – 2007 lebih tinggi dari RKAP, yang berarti kondisi PT. Swabina Gatra semakin kurang baik, karena aktiva atau asset yang didanai oleh hutang semakin besar.

b. Debt equity Ratio

Debt to equity ratio PT. Swabina Gatra Gresik pada tahun 2003 – 2007, sebesar 78%, 45%, 43%, 38% dan 47%, sedangkan pada RKAP 2003 – 2007 sebesar 95%, 48%, 34%, 37% dan 39%, hal ini menunjukkan bahwa modal yang didanai oleh hutang dalam realisasi tahun 2003 – 2004 di bawah RKAP, tetapi mulai tahun 2005 – 2007 lebih tinggi dari RKAP, yang berarti kondisi PT. Swabina Gatra semakin lama kurang baik, karena modal yang ditanamkan didanai dengan hutang semakin besar.

3. Analisa Profitabilitas

a. Net Profit Margin

Net Profit Margin PT. Swabina Gatra Gresik cenderung menurun, yaitu dari tahun 2003 – 2007 masing-masing sebesar 9%, 9%, 7%, 7% dan 7%, sedangkan pada RKAP tahun 2003 – 2007 masing-masing sebesar 12%, 10%, 8%, 7% dan 7%, hal ini menunjukkan bahwa mulai tahun 2003 – 2005, pencapaian NPV di bawah RKAP, tetapi mulai tahun 2006 – 2007 sama.

b. Return On Investment

Besarnya *Return on investment* dari tahun 2003 – 2007 masing-masing 16%, 17%, 13%, 14% dan 14%, sedangkan pada RKAP mulai tahun 2003 – 2007 masing-masing sebesar 20%, 20%, 14%, 14% dan 13%, hal ini menunjukkan bahwa pencapaian NPV pada tahun 2003 – 2005 berada di bawah RKAP, tetapi pada tahun 2006 sama dan pada tahun 2007 dapat tercapai di atas RKAP. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba berada dalam kondisi yang baik.

c. Return On Equity

Besarnya *profit margin on sales* dari tahun 2003 – 2007 masing-masing 29%, 25%, 19%, 19% dan 20%, sedangkan pada RKAP tahun 2003 – 2007 masing-masing sebesar 40%, 30%, 19%,

18% dan 18%, hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2003 – 2004 pencapaian ROI berada di bawah RKAP, pada tahun 2004 relatif sama, sedangkan pada tahun 2006 – 2007 berada di atas RKAP. Sehingga dapat dikatakan bahwa besarnya modal yang digunakan untuk menghasilkan laba dalam kondisi baik.

4. Analisa Aktivitas

a. Return Turn Over

Return Turn Over PT. Swabina Gatra Gresik pada tahun 2003 – 2007 masing-masing sebesar 5 kali, 6 kali, 6 kali, 5 kali dan 3 kali, sedangkan RKAP pada tahun 2003 – 2007 masing-masing sebesar 8 kali, 5 kali, 6 kali, 5 kali dan 5 kali, hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2003 perputaran piutangnya di bawah RKAP. Pada tahun 2004 - 2006 relatif sama dan pada tahun 2007 berada di bawah RKAP lagi, sehingga dapat dikatakan bahwa modal kerja yang tertanam dalam piutang mulai tahun 2004 – 2006 rendah, maka keuntungan bagi perusahaan, tetapi pada tahun 2007 modal kerja yang tertanam dalam piutang tinggi lagi, hal ini menunjukkan kondisi yang kurang baik.

b. Average Collect Period

Average Collect Period dari tahun 2003 – 2007 masing-masing 79 hari, 65 hari, 62 hari, 66 hari dan 119 hari, sedangkan pada RKAP 2003 – 2007 masing-masing 43 hari, 71 hari, 64 hari, 67 hari dan 66 hari. Maka dapat dikatakan bahwa mulai tahun 2003 – 2006 periode pengumpulan piutang cenderung semakin pendek, tetapi pada tahun 2007 piutang yang dikumpulkan rata-rata 119 hari sekali, hal ini menunjukkan kondisi yang semakin kurang baik.

4. Kesesuaian antara Strategi, Rencana Kerja dan Kinerja Keuangan dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Tahapan sistem pengendalian manajemen meliputi Strategi yang dijabarkan terlebih dahulu ke dalam program-program kemudian dimasukkan ke dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan, yang dilaksanakan dalam kegiatan operasional dan hasilnya diukur dengan menyajikannya ke dalam laporan keuangan serta dianalisis. Analisis terhadap kinerja yang telah dicapai dari penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi pencapaian kinerja terhadap rencana kerja yang telah ditetapkan. Dari tahapan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat penyimpangan atau ketidaksesuaian antara strategi dengan program-programnya, dalam hal ini yang dimaksud adalah SBU Industri, yang pada programnya terdapat program distribusi, yang pada tahun 2007 untuk wilayah Gresik seharusnya sudah bebas dari jaringan *direct selling*, atau untuk keseluruhan wilayah pemasaran 70% harus melalui jaringan distributor, tetapi dalam rencana kerjanya dimasukkan sebesar 40%, sehingga hal ini merupakan penyimpangan atau ketidaksesuaian. Pada SBU Pergudangan, antara rencana kerja dengan programnya ada keterkaitan, tetapi terdapat ketidaksesuaian, hal ini disebabkan di dalam program dinyatakan melakukan pendekatan dan pemberdayaan terhadap masyarakat dan aparat pemerintahan setempat, tetapi dalam rencana kerjanya dinyatakan, perubahan sistem bongkar muat dengan menggunakan forklift untuk mencapai efisiensi. Namun demikian antara rencana kerja dan strateginya sudah sesuai, demikian pula untuk SBU Travel antara program dan rencana kerjanya tidak sesuai, tetapi ada keterkaitan, namun demikian antara rencana kerja dan strateginya sudah sesuai, yakni terbentuknya status keagenan untuk meningkatkan penjualan, tetapi sampai sekarang belum dapat terealisasi. Pada bidang usaha Taman Wisata Giri Wana Tirta, di dalam rencana kerjanya meningkatkan pengelolaan di bidang perikanan tetapi di dalam programnya tidak ada, namun demikian antara rencana kerja dan strateginya sudah sesuai. Tingkat kesesuaian

antara rencana kerja dan kinerja keuangan ditunjukkan dengan hasil perbandingan antara realisasi kinerja keuangan tahun 2007 dengan RKAP tahun 2007, yakni secara konsolidasi untuk pendapatan mengalami kenaikan sebesar 2% dan labanya mengalami kenaikan sebesar 11%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja yang telah direncanakan dapat tercapai, bahkan dapat lebih ditingkatkan, walaupun untuk masing-masing SBU masih ada yang targetnya tidak tercapai yang disebabkan kurangnya pengendalian dari masing-masing manajernya, yakni masih terdapatnya ketidaksesuaian antara strategi, rencana kerja dan kinerja keuangan. Namun demikian manajemen selalu melakukan evaluasi dalam bentuk penyempurnaan dan perbaikan secara berkelanjutan. Di sini sistem informasi sangat berperan sekali dalam proses pengelolaan, penyempurnaan dan pengendalian, karena sistem informasi di PT. Swabina Gatra sudah terintegrasi atau online, sehingga monitoring dapat dilakukan dengan mudah dan cepat serta manajemen dapat segera mengetahui, menindaklanjuti dan memutuskan, baik informasi internal maupun eksternal. Dengan demikian peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diatasi.

5.2. SARAN-SARAN

a. Bagi Perusahaan

1. Strategi

Monitoring terhadap implementasi strategi masing-masing SBU agar lebih ditingkatkan, walaupun strategi perusahaan yang ditetapkan sesuai dengan strategi defender, namun demikian perusahaan harus terus mencari peluang dan pasar baru, serta inovatif terhadap produk yang telah dihasilkan. Hal ini harus dilakukan agar perusahaan dapat menyesuaikan kebutuhan pelanggan dan perkembangan pasar, serta dapat memenangkan persaingan dalam bidang usaha yang sejenis.

2. Rencana Kerja

Manajer masing-masing SBU hendaknya lebih intensif dalam melakukan penyusunan rencana kerja dan anggaran di jajarannya, sehingga data dan informasi yang direncanakan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Kinerja Keuangan

Monitoring terhadap pelaksanaan operasional hendaknya lebih ditingkatkan agar kinerja keuangan untuk masing-masing SBU dapat tercapai dan sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan secara konsolidasi, yakni dari hasil analisa rasio keuangan yang perlu diperhatikan adalah rasio aktivitas, dimana untuk rasio aktivitas PT. Swabina Gatra Gresik ini perlu ditingkatkan sampai pada tingkat standard, atau sesuai dengan target dalam RKAP, sehingga dapat lebih mempercepat rata-rata perputaran piutangnya atau average collecting periodnya. Karena tren ACP dalam 5 (lima) tahun terakhir dari tahun 2003 – 2007 semakin lama ACPnya semakin tinggi, hal ini menunjukkan bahwa hasil yang dicapai tidak baik. Oleh karena itu sebaiknya PT. Swabina

Gatra perlu mengambil kebijakan yang lebih baik yaitu lebih intensif dalam melakukan negosiasi perjanjian kontrak kerja sama terutama terhadap pelanggan utama, menyeleksi langganan lebih ketat, melakukan penertiban administrasi piutang, lebih mengintensifkan pelaksanaan penagihan piutang, menyempurnakan syarat-syarat penjualan kredit, dan juga menetapkan jumlah maksimum penjualan kredit.

4. Kesesuaian antara Strategi, Rencana Kerja dan Kinerja Keuangan dalam Perspektif Sistem Pengendalian Manajemen.

Sistem pengendalian manajemen hendaknya lebih ditingkatkan dengan menyesuaikan antara strategi dan menjabarkannya ke dalam program-program yang dipilih, serta menganggarkannya ke dalam rencana kerja, selanjutnya melaksanakan rencana kerja tersebut dalam kegiatan operasional perusahaan. Setiap manajer SBU hendaknya melakukan monitoring terhadap kegiatan operasionalnya, dan melakukan pengukuran terhadap hasilnya, apakah sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan atau belum, jika belum sesuai maka perlu dicari penyebabnya dan diadakan perbaikan serta melakukan evaluasi mengenai ketidaksesuaiannya, sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai, bahkan lebih dapat ditingkatkan, agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

b. Bagi Peneliti selanjutnya

Hendaknya melakukan penelitian dengan menggunakan analisa secara *cross section (Cross-Sectional Analysis)*, ataupun *Combined Analysis* (menggabungkan analisa cross section dan analisa time series). Dengan *Cross-Sectional Analysis* berarti kita membandingkan rasio keuangan perusahaan berbeda untuk waktu yang sama, misalnya membandingkan perusahaan dengan pesaing utama ataupun dengan industri (cara ini disebut dengan *benchmarking*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abenser Saragih, 2003. *Analisis Pengaruh Manajemen Strategik Dan Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Bhandra Graha Reksa Medan*, Universitas Sumatra Utara.
- Ahmad Juanda, 2008. *Analisis Tipologi Strategi Dalam Menghadapi Risiko Litigasi Pada Perusahaan Go Publik Di Indonesia*, Universitas Muhammadiyah, Malang
- Anthony, Dearden dan Bedford, 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi keenam jilid 1 dan 2, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Fred R. David, 2006. *Strategic Management Manajemen Strategis*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Gunawan Adusaputro dan Marwan Asri, 2003. *Anggaran Perusahaan*, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Heckert, J. Brooks. James D. Wilson. *Controllershship*, The Ronald Press Company, New York. 1967.
- John A. Pearce II, Ricahrd B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategic, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerbit Binarupa Aksara, Jakareta 1997.
- John J.Wild, K.R.Subramanyam dan Robert F. Halsey, *Financial Statement Analysis Analisis Laporan Keuangan*, Penerbit Salemba Empat, 2005.
- Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga, Penerbit Erlangga, 1988.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kaulitatif*, Penerbit Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002.
- M. Munandar, 1985. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- M. Nasir, 1991. *Penelitian Tentang Studi Kasus*, cetakan kedua.
- Narumondang Bulan Siregar, 2003. *Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan pada PT. Cahaya Cemerlang Abadi*, Universitas Sumatra Utara.
- Robert K. Yin, 2006. *Studi Kasus, Desain & Metode*, Penerbit PT. RajaGravindo Persada, Jakarta.
- Robert N.Anthony dan Vijay Goindarajan, 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sofian Efendi, 1989. *Unsur-unsur Penelitian, Survey*, Edisi kedua, Penerbit LP3ES, Jakarta.

Sugiyono, 2007. *Pemahaman Penelitian Kualitatif*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Uma Sekaran, 2006. *Research Methods For Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi Keempat, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Walizer, Michael H and W Paul L, 1989. *Research Method and Analysis for Reationship*, Arief Sukadi Sadiman, *Metoded Dan Analisa, Penelitian Mencari Hubungan*, Jilid 1, edisi 1, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Welsc, Glenn A, 1976. *Budgeting: Profit Planning And Control*. Fourth Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Winarno Surakmad, 1992. *Pengantar Ilmiah (Dasar, Metode dan Teknik)*.