

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PT NKP**

#### **4.1. PENDAHULUAN**

Penetapan metode penelitian dilakukan agar mendapat hasil penelitian yang cermat dan akurat serta tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Pada bab 4 ini akan diuraikan gambaran umum (existing) PT NKP, yang terdiri dari sub bab 4.2 visi dan misi perusahaan , sub bab 4.3 strategi perusahaan,dan sub bab 4.4 penentuan posisi perusahaan.,Sub bab 4.5 segmen usaha perusahaan, sub bab 4.6 kinerja profitabilitas perusahaan, sub bab 4.7 permasalahan perusahaan.

#### **4.2. VISI , MISI & BUDAYA PERUSAHAAN**

##### **4.2.1 Visi PT NKP**

Visi PT NKP adalah menjadikan PT NKP sebagai perusahaan yang unggul dalam bidang industri jasa konstruksi<sup>58</sup>

##### **4.2.2 Misi PT NKP**

Misi PT NKP adalah menjadikan PT NKP sebagai perusahaan jasa konstruksi yang mampu<sup>59</sup> :

1. Menyediakan barang atau jasa bermutu tinggi.
2. Berdaya saing kuat dipasar nasional / internasional
3. Memupuk keutungan guna meningkatkan nilai perusahaan dan memenuhi kewajiban terhadap shareholder dan stake holder lainnya

##### **4.2.3 Budaya PT NKP**

Budaya perusahaan PT NKP menganut lima prinsip yaitu<sup>60</sup> :

1. Pengabdian
2. Kebersamaan
3. Keterbukaan

---

<sup>58</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.100

<sup>59</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.100

<sup>60</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.100

4. Kemitraan
5. Profesional dan berorientasi masa depan

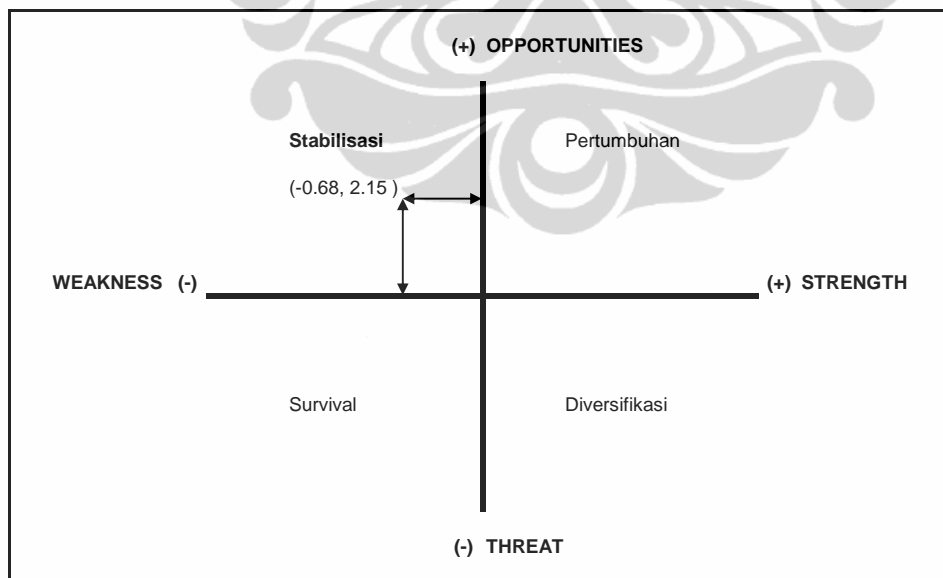
#### 4.3. STRATEGI PERUSAHAAN.

Strategi yang akan diterapkan adalah sebagai berikut<sup>61</sup>:

- a. Pertumbuhan secara bertahap tahun 2004 – 2005
- b. Pertumbuhan secara signifikan tahun 2006 – 2008
- c. Bidang bidang usaha yang akan ditangani masih tetap dalam bidang jasa konstruksi sebagai core business dengan pengembangan bidang – bidang yang selama ini cukup potensial.

#### 4.4. PENENTUAN POSISI PERUSAHAAN

Berdasarkan pertimbangan dan perhitungan kekuatan (strength ), kelemahan (weakness), peluang (opportunity ) dan ancaman (threat) yang tertera pada corporate plan (2004 – 2008 ) , maka didapatkan strategi yang diperlukan ialah stabilisasi internal , yakni melakukan berbagai pembenahan agar dalam suatu periode dapat kembali menjadi perusahaan dengan kinerja yang sehat.<sup>62</sup>



Gambar.7. Kuadran Existing PT NKP

<sup>61</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.100

<sup>62</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.70

Hasil pada gambar diatas didapatkan dengan cara menghitung menggunakan formula<sup>63</sup> :

$$\text{Skor} = \text{bobot} \times \text{Rating}$$

Formula tersebut dilakuka pada item – item atau variabel – variabel pada analisa SWOT. Angka -0.68 didapat dengan cara menghitung total skor kekuatan dikurangi dengan total skor kelemahan. Hasilnya terlihat kelemahan perusahaan lebih besar daripada kekuatan. Sedangkan angka 2.15 didapat dengan cara menghitung total skor peluang dikurangi dengan total skor ancaman. Hasilnya terlihat bahwa peluang peluang lebih besar dari pada ancaman.

Keterkaitan dengan permasalahan yang ada pada bab I , bahwa turunnya kemampulabaan (profitabilitas ) dalam aspek laba bersih disebabkan oleh kelemahan perusahaan yang menyebabkan tidak dapatnya meraih peluang yang ada. Maka dilakukannya strategi turnaround dengan cara lebih banyak berbenah diri terhadap internal perusahaan.

Strategi turnaround yang sedang dilakukan ialah dengan peningkatan sumber daya manusia dalam hal jumlahnya. Tidak hanya itu training - training untuk pegawai yang lama pun dilakukan secara bertahap.

#### **4.5. SEGMENT USAHA PERUSAHAAN.**

PT NKP adalah perusahaan jasa konstruksi, yang berperan sebagai kontraktor. Bidang – bidang yang dikerjakan adalah konstruksi sipil seperti gedung, jalan dan jembatan, irigasi, bendungan, pelabuhan, terowongan. PT NKP sebagai kontraktor didukung oleh beberapa satuan unit bisnis. Adapun unit bisnis pendukung tersebut antara lain<sup>64</sup>:

1. Unit bisnis produksi beton siap pakai ( Readymix Concrete )
2. Unit bisnis produksi aspal ( Asphalt Mixing Plant ,AMP)
3. Unit bisnis beton prefab Spircon ( Lisensi NKP)

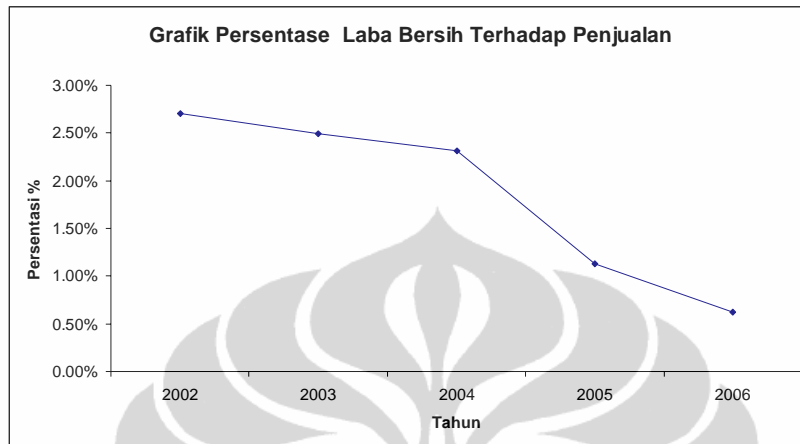
---

<sup>63</sup> PT NKP .Op.Cit.hal71

<sup>64</sup> PT NKP .Op.Cit.hal70

#### 4.6. KINERJA PROFITABILITAS PERUSAHAAN

Kinerja profitabilitas perusahaan yakni persentase laba bersih terhadap penjualan menurun lima tahun terakhir. Grafik berikut menggambarkan persentase tersebut.



Gambar.8. Grafik persentase laba bersih terhadap sales PT NKP tahun 2002 - 2006

Setelah melihat grafik tersebut, maka adanya peningkatan penjualan (sales) tidak membuat laba bersihnya meningkat pula, tetapi laba bersih menurun. Sehingga kemampuan pencapaian labanya mengalami penurunan

#### 4.7. PERMASALAHAN PERUSAHAAN

Permasalahan yang terjadi pada perusahaan ditinjau dari dua sumber, yakni dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan.

##### 4.7.1 Permasalahan Internal PT NKP

###### 4.7.1.1 Bidang pemasaran

PT NKP memiliki keunggulan dalam bidang pengairan, namun adanya pengalihan sumber daya manusia yang berpotensi dibidang pengairan ke proyek – proyek selain pengairan mengakibatkan menurunnya fokus PT NKP pada bidang yang sebetulnya perusahaan memiliki keunggulan, yaitu bidang pengairan. Kerugian yang dialami pada proyek gedung diakibatkan oleh kebijakan perusahaan untuk meninggalkan proyek gedung dalam kurun waktu yang cukup lama,

sehingga tertinggal dalam referensi pekerjaan. Tidak hanya itu kegagalan dalam proyek jalan raya disebabkan oleh adanya pengelolaan peralatan yang kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masalah yang terjadi dalam pemasaran ialah tidak fokusnya pemilihan target produk maupun pasar yang dilayani oleh PT NKP, tidak tersusunnya pemetaan pasar atau kurang tajamnya segmentasi pasar, sehingga berakibat perusahaan tidak bisa membidik sasaran yang akan dituju<sup>65</sup>.

Harga jual produk menjadi kurang baik, disebabkan oleh inefisiensi, keterbatasan sumber daya finansial, dan keterbatasan sumber daya manusia. Keterbatasan sumber daya juga mempengaruhi jaringan pemasaran di berbagai wilayah Indonesia. PT NKP juga memiliki kekurangan dalam melakukan promosi di dunia jasa konstruksi. Hal ini disebabkan oleh belum mampu merumuskan keunggulan yang dimiliki, sehingga tidak memiliki percaya diri yang cukup untuk tampil menunjukkan jati dirinya<sup>66</sup>.

#### *4.7.1.2 Bidang perencanaan*

Proses perencanaan diwujudkan dengan RKPP (Rencana Kerja Pelaksanaan Proyek) sebagai pedoman kerja dan pengendali, namun kenyataan yang ada seringkali proyek sudah dilaksanakan tetapi RKPPnya belum selesai disusun. Hal ini disebabkan oleh inkompetensi sumber daya manusia serta kurangnya komitmen terhadap perkembangan dan kemajuan perusahaan<sup>67</sup>.

#### *4.7.1.3 Bidang pengendalian & pengawasan*

Kendala pengendalian adalah laporan yang tidak akurat, dan tidak tepat waktu. Sehingga pengambilan keputusan oleh manajemen menjadi kehilangan momentum dan senantiasa kehilangan waktu. Hal

---

<sup>65</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.55

<sup>66</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.55

<sup>67</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.58

ini disebabkan oleh kredibilitas sumber daya manusia yang masih diragukan.<sup>68</sup>

#### 4.7.1.4 *Bidang peralatan*

Pada bidang peralatan kendala yang masih dihadapi ialah sebagian peralatan sudah tua dan kondisinya dibawah 60%, sehingga banyak yang tidak layak digunakan<sup>69</sup>.

#### 4.7.1.5 *Bidang mutu.*

Masalah yang terjadi pada bidang mutu ialah implementasinya yang dirasakan menjadi beban oleh para karyawan , tanpa bisa merasakan manfaatnya<sup>70</sup>.

#### 4.7.1.6 *Bidang Keuangan*

Masalah yang terjadi dalam bidang keuangan ialah Piutang yang macet dan hutang perusahaan yang cukup besar. Kelemahan ini terjadi karena perusahaan tidak didukung oleh sistem informasi manajemen yang memadai<sup>71</sup>.

---

<sup>68</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.58

<sup>69</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.58

<sup>70</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.59

<sup>71</sup> PT NKP .Op.Cit.hal.59

# BAB V

## PELAKSANAAN PENELITIAN

### 5.1.PENDAHULUAN

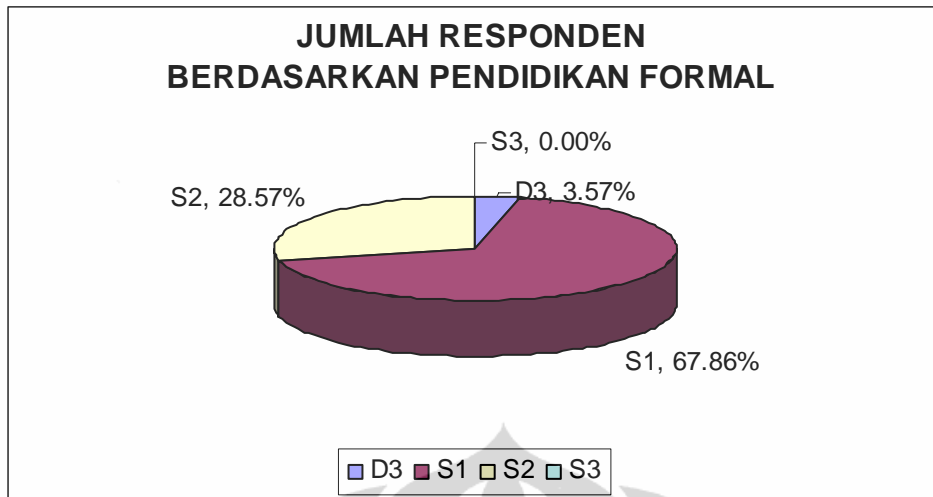
Pada bab 3 ini akan diuraikan pelaksanaan penelitian yang terdiri dari sub bab 5.2 pengumpulan data , sub bab 5.3 hasil analisa penelitian, sub bab 5.4 Validasi Variabel, sub bab 5.5 identifikasi dampak, penyebab dan tindakan, sub bab 5.6 Biaya tindakan, sub bab 5.7 analisa arus kas.

### 5.2.PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan melalui kuisisioner terhadap para responden dari PT. NKP. Para responden berjumlah 28 orang yang memiliki pendidikan formal dan durasi pengalaman kerja yang heterogen di PT NKP. Berikut ini tabel responden berdasarkan pendidikan formal dan durasi pengalaman kerja di PT NKP.

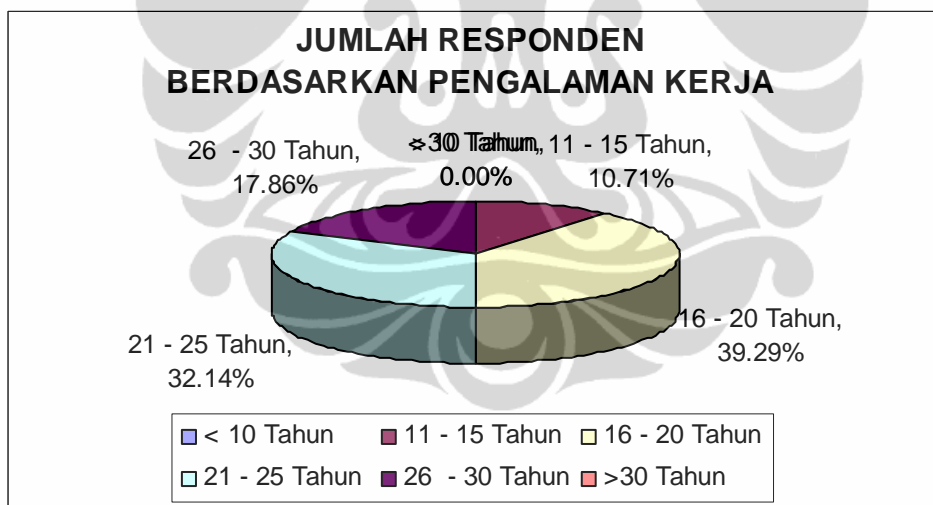
Tabel.V.1 Responden Berdasarkan Pendidikan formal dan Pengalaman kerja

Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Formal	
Diploma (D3)	1 Orang
Strata 1 (S1)	19 Orang
Strata 2 (S2)	8 Orang
Strata 3 (S3)	0 Orang
Jumlah	28 Orang
Jumlah Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja	
< 10 Tahun	0 Orang
11 – 15 Tahun	3 Orang
16 – 20 Tahun	11 Orang
21 – 25 Tahun	9 Orang
26 – 30 Tahun	5 Orang
> 30 Tahun	0 Orang
Jumlah	28 Orang



Gambar.9. Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Formal

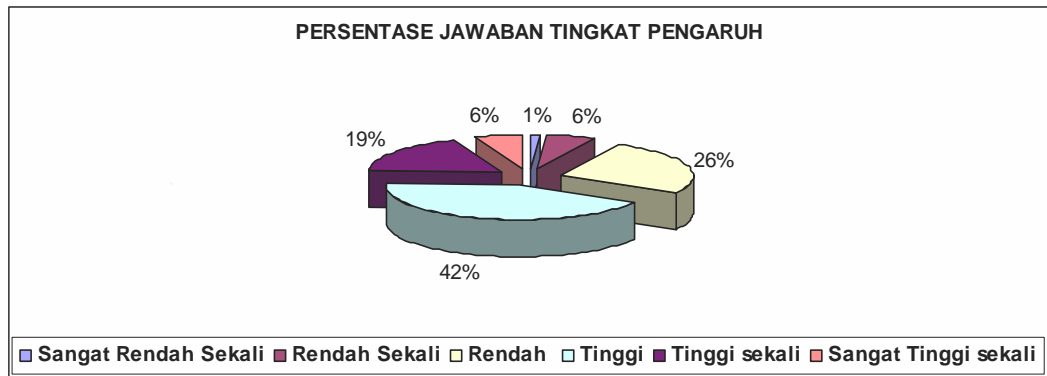
Responden di dominasi oleh karyawan PT NKP yang memiliki pendidikan formal strata-1. Hal ini terlihat dari gambar 9, jumlah responden yang memiliki pendidikan formal S1 sebanyak 67.86% dari total responden.



Gambar.10. Grafik Jumlah Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

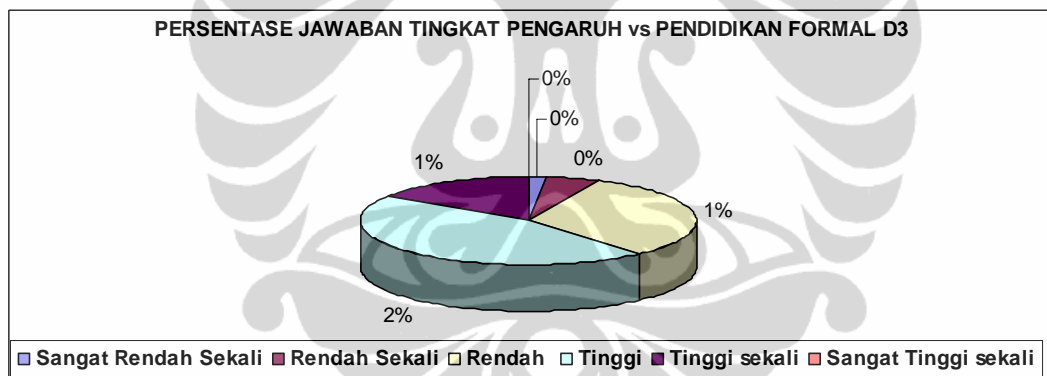
Responden di dominasi oleh karyawan PT NKP yang memiliki pengalaman kerja 16 s.d 20 tahun dan 21 s.d 25 tahun. Hal ini terlihat dari gambar 10, jumlah responden yang memiliki pengalaman kerja 16 s.d 20 tahun sebanyak 39.29% dan responden yang memiliki pengalaman kerja 21 s.d 25 tahun sebanyak 32.14% dari total responden.





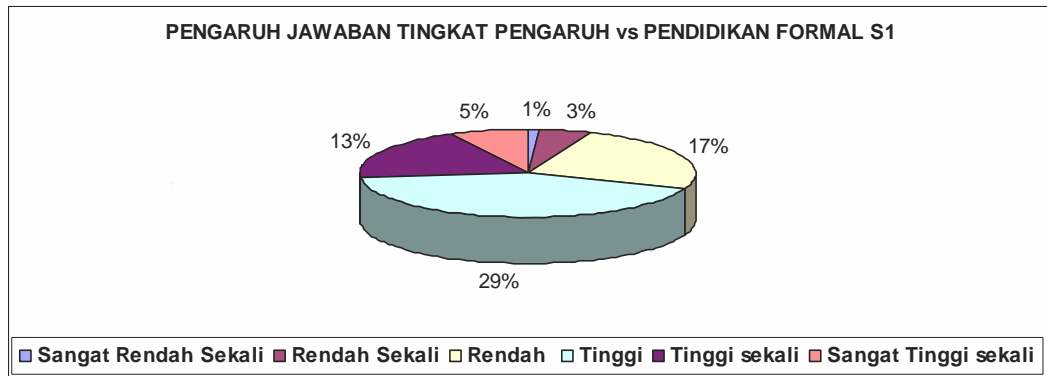
Gambar.11. Grafik Persentase Jawaban Tingkat Pengaruh

Jawaban Kuisisioner dengan skala "Tinggi" memiliki persentase terbesar yaitu 42%, sedangkan jawaban "Sangat Rendah Sekali" memiliki persentase terendah sebesar 1% total keseluruhan jawaban. Bila ingin mengetahui persentase jawaban tingkat pengaruh dengan pendidikan formal, dapat melihat gambar 12,13, dan 14.



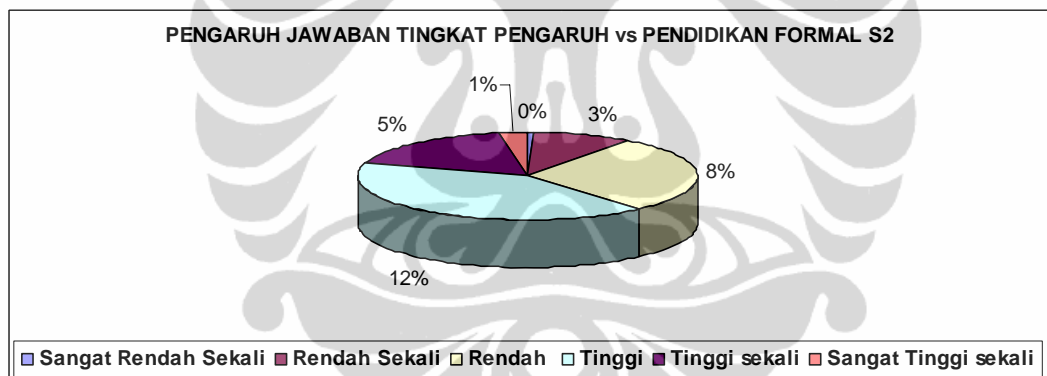
Gambar.12. Grafik Persentase Jawaban Tingkat Pengaruh vs Pendidikan Formal Diploma-3

Jawaban Kuisisioner oleh responden dengan pendidikan formal Diploma -3 dengan skala "Tinggi" memiliki persentase terbesar yaitu 2%, sedangkan jawaban "Tinggi Sekali" dan "Sangat Rendah Sekali" memiliki persentase terendah masing – masing sebesar 1% total keseluruhan jawaban.



Gambar.13. Grafik Persentase Jawaban Tingkat Pengaruh vs Pendidikan Formal Strata-1

Jawaban Kuisisioner oleh responden dengan pendidikan formal Strata -1 dengan skala "Tinggi" memiliki persentase terbesar yaitu 29%, sedangkan jawaban "Sangat Rendah Sekali" memiliki persentase terendah sebesar 1% total keseluruhan jawaban.



Gambar.14. Grafik Persentase Jawaban Tingkat Pengaruh vs Pendidikan Formal Strata-2

Jawaban Kuisisioner oleh responden dengan pendidikan formal Strata -2 dengan skala "Tinggi" memiliki persentase terbesar yaitu 12%, sedangkan jawaban "Sangat Tinggi Sekali" memiliki persentase terendah sebesar 1% dari total keseluruhan jawaban.

### 5.3.HASIL ANALISA PENELITIAN

Hasil penelitian terdiri dari beberapa tahap , yaitu :

1.Korelasi variabel X dengan Y

Hasil dari korelasi ialah :

a.X11 = 0,531 , yaitu kesalahan dalam pendelegasian tugas dan wewenang.

Sumbernya dari internal PT NKP.

b.X32 = 0.564 , yaitu perusahaan tidak memiliki *data based marketing*.

Sumbernya dari internal PT NKP.

c.X44 = 0.283 , yaitu Sistem registrasi , klasifikasi dan kualifikasi yang belum mantap. Sumbernya dari eksternal PT NKP.

Hasil korelasi tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel. V.2. Hasil Korelasi Y dengan X

		Correlations			
		Y	X11	X32	X44
Pearson Correlation	Y	1.000	-.531	-.564	.283
	X11	-.531	1.000	-.063	-.312
	X32	-.564	-.063	1.000	-.201
	X44	.283	-.312	-.201	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.010	.006	.120
	X11	.010	.	.399	.097
	X32	.006	.399	.	.205
	X44	.120	.097	.205	.
N	Y	19	19	19	19
	X11	19	19	19	19
	X32	19	19	19	19
	X44	19	19	19	19

2.Model Summary

Point yang cukup signifikan dari hasil model summary, yaitu adjusted  $R^2$  . Adjusted  $R^2$  digunakan untuk mengukur besarnya konteribusi variabel bebas X terhadap variasi (naik turunnya) variabel terikat Y. Adjusted  $R^2$  juga digunakan untuk mengukur seberapa dekat garis regresi terhadap data. Daerah nilai  $R^2$  adalah nol sampai 1.Semakin dekat nilai Y dari model regresi kepada titik – titik data, maka nilai  $R^2$  semakin tinggi<sup>72</sup>. Penelitian ini menghasilkan nilai  $R^2 = 0,569 > 0,500$ . Hasil dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

<sup>72</sup> Era Islami.Op.Cit.Hal.50

Tabel. V.3. Hasil Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.800 <sup>a</sup>	.641	.569	.72236	.641	8.919	3	15	.001	1.669

a. Predictors: (Constant), X44, X32, X11

b. Dependent Variable: Y

### 3. Coefficient

Hasil pada coefficient yang penting ialah Standardized Coefficients. Hasil dari coefficient dapat dilihat pada tabel berikut ini,

Tabel. V.4. Hasil Coefficient

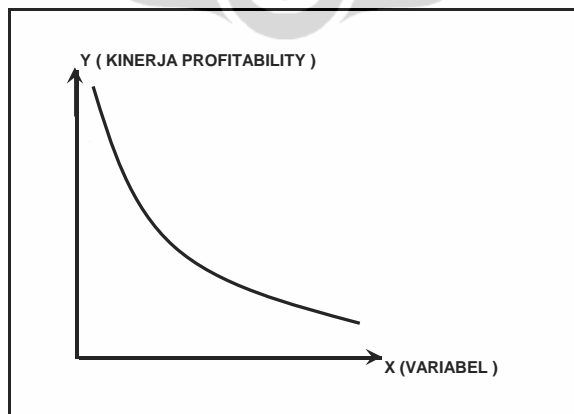
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	8.840	1.686			5.242	.000	5.246	12.434						
	X11	-.723	.207	-.575		-3.498	.003	-1.163	-.282	-.531	-.670	-.541	.886	1.128	
	X32	-.965	.255	-.604		-3.786	.002	-1.508	-.422	-.564	-.699	-.586	.942	1.061	
	X44	-.026	.242	-.018		-.105	.918	-.542	.491	-.283	-.027	-.016	.854	1.171	

a. Dependent Variable: Y

- a. Berdasarkan hasil tabel coefficient diatas maka , persamaan yang akan didapat ialah:

$$Y = 8,840 - 0,723X11 - 0,965X32 - 0,026X44$$

- b. Adanya tanda minus (-) pada semua variabel menandakan bahwa modelnya adalah sebagai berikut:



Gambar.15. Model Pengaruh Variabel Terhadap Kinerja

Semakin besar variabel , maka kinerja profitabilitinya akan menurun.

- c. Persentase pengaruh variabel terhadap kinerja kemampulabaan adalah seperti tertera pada tabel berikut :

Tabel. V.5. Bobot Pengaruh Variabel Terhadap Kinerja

No.	VARIABEL	Standardized Coefficient Beta (dibuat angka mutlak )	BOBOT PENGARUH TERHADAP KINERJA
1	X11	0,575	48.04 %
2	X32	0,604	50.46 %
3	X44	0,018	1.50 %
<b>JUMLAH</b>		<b>1.197</b>	<b>100 %</b>

Berdasarkan tabel V.5, maka urutan variabel yang paling dominan hingga yang kurang dominan dalam kontribusi ke kinerja adalah sebagai berikut :

- X32 = 50.46% ( Perusahaan tidak memiliki *data based marketing*)
- X11 = 48.04% (Kesalahan dalam pendelegasian tugas dan wewenang)
- X44 = 1.50% (Sistem registrasi, klasifikasi dan kualifikasi yang belum mantap )

#### 4.Collenearity diagnostic

Hasil Collinearity diagnostic dapat dilihat pada tabel dibawah ini,

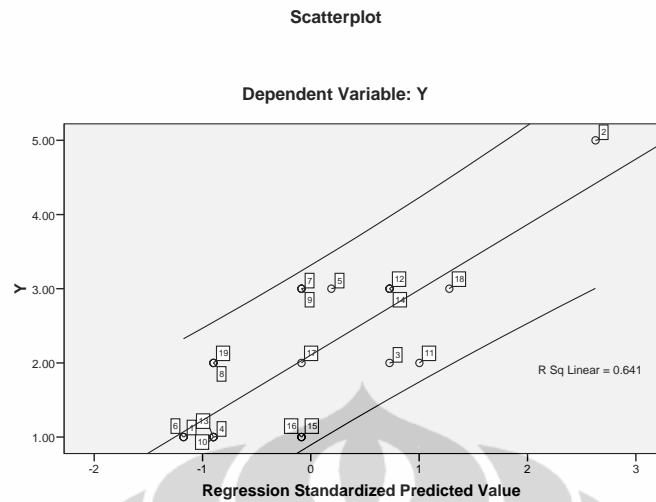
Tabel. V.6. Hasil Collinearity Diagnostic

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X11	X32	X44
1	1	3.864	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.093	6.458	.00	.09	.02	.58
	3	.036	10.291	.00	.44	.41	.04
	4	.007	23.385	1.00	.47	.57	.38

a. Dependent Variable: Y

#### 5.Regresi Standardized Predicted Value

Hasil regresi dapat dilihat pada gambar berikut. Hasil regresi ini telah mengeluarkan responden yang menjadi outlier sebanyak 9 orang. Sisanya dapat dilihat pada gambar berikut:



GAMBAR.16. Grafik Hasil Regresi.

#### 6. Simulasi Distribusi Kinerja Perusahaan (Y)

Setelah analisa statistic dilakukan, langkah berikutnya melihat kondisi kritis dan kondisi maksimum perusahaan. Kondisi kritis bila X32 yaitu perusahaan tidak memiliki data base marketing mencapai maksimum, artinya bila terus dilanjutkan kegiatan marketing tanpa data base yang lengkap dan akurat, maka perusahaan akan mengalami kerugian yang cukup besar. Namun bila data base marketing yang lengkap dan akurat segera difungsikan, maka kerugian terminimalisasi.

Kondisi kritis perusahaan ialah sebagai berikut:

$$Y \quad X11dyn \quad X32max \quad X44dyn$$

$$\text{Mean} = 0,00$$

Sedangkan Kondisi maksimum perusahaan ialah sebagai berikut:

$$Y \quad X11dyn \quad X32min \quad X44dyn$$

$$\text{Mean} = 3,87$$

Agar perusahaan dapat melakukan kegiatannya secara berkesinambungan maka perlu ditentukan batas minimum dan batas maksimumnya. Batas minimumnya ialah sebagai berikut:

$$Y \quad X11max \quad X32dyn \quad X44 \quad dyn$$

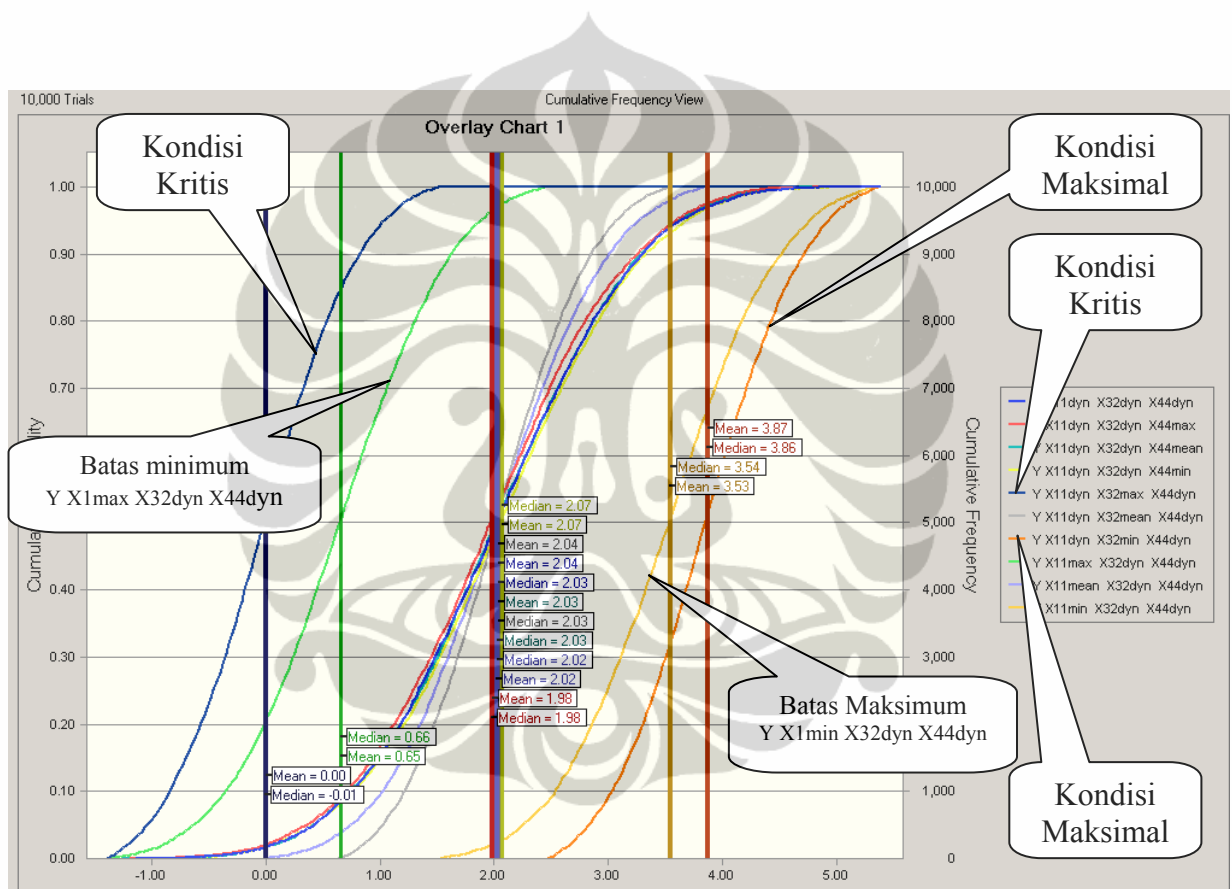
Mean = 0,65

Sedangkan batas maksimumnya ialah sebagai berikut:

Y X11min X32dyn X44 dyn

Mean = 3,53

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut :



Gambar.17. Grafik Simulasi Distribusi Kinerja

#### 5.4.VALIDASI VARIABEL.

Validasi variabel dilakukan 2 tahap, yaitu:

1. Validasi Oleh Direksi PT NKP.
2. Validasi Literatur.

#### 5.4.1 Validasi Oleh Direksi PT NKP.

Validasi dilakukan melalui wawancara dengan Direktur Utama PT NKP. Direktur Utama diminta menanggapi tentang variabel – variabel penelitian yang berpengaruh terhadap kemampuan. Tanggapan terhadap variabel ialah sebagai berikut :

1. X11 yaitu kesalahan dalam pendelagasian tugas dan wewenang. ( bersumber dari internal )

Variabel ini memang berpengaruh, dan bisa termasuk dalam kajian masalah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia saat ini menjadi permasalahan yang cukup penting, terutama untuk level manajer lini tengah, yang memiliki jumlah cukup sedikit.

2. X32 yaitu perusahaan tidak memiliki data base marketing. ( bersumber dari internal ).

Menurut Direktur Utama, variabel ini cukup berpengaruh dengan melihat bahwa informasi itu merupakan hal yang penting. Penggunaan teknologi informasi dapat diandalkan bila didukung oleh kesiapan sumber daya manusia. Kesiapan sumber daya manusia untuk menggunakan teknologi informasi masih minim di PT NKP.

3. X44 yaitu sistem registrasi, kualifikasi dan klasifikasi yang belum mantap ( bersumber dari eksternal ). Variabel ini kurang berpengaruh karena terus terkait dengan kebijakan pemerintah.

Namun demikian , menurut Direktur Utama bahwa permasalahan utama yang membuat laba bersih menjadi menurun selama kurun waktu 2002 s.d 2006 ialah karena kewajiban membayar bunga bank yang terlalu tinggi. PT NKP sebagai badan usaha milik negara , dituntut mencapai penjualan yang tidak seimbang dengan modal yang dimiliki, sehingga pencapaian penjualan dilakukan dengan menggunakan pinjaman dari bank dengan bunga yang relatif tinggi. Maka itu laba bersih semakin lama berkurang karena terserap untuk mengatasi pinjaman dari bank.

#### 5.4.2 Validasi Literatur.

Validasi variabel penelitian yang berpengaruh terhadap kemampuan terhadap literatur adalah sebagai berikut:



1. Variabel X11 ; kesalahan dalam pendelagasian tugas dan wewenang. Pendelegasian tugas dan wewenang merupakan lingkup sumber daya manusia. Menurut T.E.El-Diraby (2006)<sup>73</sup>, bila sebuah perusahaan ingin mendapatkan profit yang maksimum dengan melalui kompetisi yang baik dapat dilakukan dengan berbagai cara :

- a. Fokus pada customer.
- b. Fokus pada sumber daya manusia perusahaan.
- c. Peningkatan yang berkelanjutan.

Menurut Manley,K. and McFallan,S.(2005)<sup>74</sup>, dalam melakukan inovasi bisnis ada dua hal penting yaitu :

- a. Strategi Bisnis

Strategi bisnis dibagi dalam tiga kelompok :

- ✦ Strategi sumber daya manusia.
- ✦ Strategi penggunaan teknologi.
- ✦ Strategi pemasaran

Berdasarkan dua literatur diatas , maka sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam peningkatan kemampuan.

2. Variabel X32 ; perusahaan tidak memiliki data based marketing.

Menurut Paul.S.Chinowsky (2001)<sup>75</sup> manajemen strategi dalam industry konstruksi terdiri dari 7 (tujuh) area :

- a. Visi ,misi dan tujuan.
- b. Kompetensi utama.
- c. Pengetahuan dan sumber daya.
- d. Pendidikan formal.
- e. Keuangan.
- f. Pangsa pasar.
- g. Kompetisi.

---

<sup>73</sup> How do contractors evaluate company competitiveness and market attractiveness? The case of Toronto contractors. T E El-Diraby, J Costa, S Singh. Canadian Journal of Civil Engineering. Ottawa: May 2006. Vol. 33, Iss. 5; p. 596 (13 pages) HAL-4

<sup>74</sup> Manley,K. and McFallan,S.(2005),”The Impact of Business Strategies and Business Conditions on Innovation, Creating and Entrepreneurial Economy: The Role of Enterprise and Innovation ,” *International Research Conference* , University of Waikato ,Hamilton , New Zealand ,7-8 July. Diakses Diakses 4 Juli 2007 dari [www.brite.crcci.info](http://www.brite.crcci.info)

<sup>75</sup> Paul.S.Chinowsky (2001) .” Strategic Management In Engineering Organizations.”*Journal of Management in Engineering*.Hal 1

Menurut CURT (2006)<sup>76</sup>, bila industry konstruksi ingin mendapatkan keuntungan yang signifikan, maka ada beberapa hal yang harus mampu dilakukan, antara lain :

- a. Mampu merubah Organisasi proyek.
- b. Mampu merubah perilaku yang kurang efektif.
- c. Mampu mewajibkan tim proyek menggunakan teknologi secara menyeluruh.

Penyiapan data base marketing yang selalu lengkap dan akurat , perlu ditunjang dengan jaringan teknologi informasi. Sehingga strategi terhadap pangsa pasar perlu didukung dengan teknologi informasi yang handal.

## 5.5. PEMBUKTIAN MODEL & HIPOTESA.

Hipotesa penelitian adalah faktor sumber daya manusia dapat menjadi faktor penting yang mempengaruhi penurunan kemampuan. Model hipotesa adalah sebagai berikut<sup>77</sup> :

Ho = Faktor sumber daya manusia tidak mempengaruhi penurunan kemampuan.

Ha = Faktor sumber daya manusia mempengaruhi penurunan kemampuan.

Uji yang dilakukan adalah *coefficient of determination test* (R<sup>2</sup> Test), uji F (F-test), uji t (t-test), uji auto korelasi ( Durbin – Watson test ), dan Uji Multikolinieritas.

### 5.5.1 *Coefficient of determination test* (R<sup>2</sup> Test)

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.569 di dapat dari hasil model summary ( Tabel V.3) artinya X11, X32 dan X44 memberikan kontribusi sebesar 56,9% terhadap kinerja kemampuan.

### 5.5.2 Uji F (F-test)

Uji F atau *analysis of varian* (ANOVA) memerlukan hasil analisa ANOVA dengan tabel nilai kritis distribusi F (Lampiran). Jumlah variabel ialah sejumlah 4 buah, yang terdiri dari 1 variabel terikan dan 3 variabel bebas.

<sup>76</sup> CURT (2006), "Optimizing The Construction Process : An Implementation Strategy", Hal 3 .Diakses 4 Juli 2007 dari [www.aia.org](http://www.aia.org).

<sup>77</sup> Husaini Usman et al (2006), " *Pengantar Statistika* ". Bumi Aksara .Hal.119

Maka pembilang pada tabel nilai kritis distribusi F sama dengan jumlah variabel bebas , yaitu 3 . Nilai penyebut pada tabel nilai kritis distribusi F ( Lampiran ) sama dengan :

$$\text{Penyebut} = \text{Sample} - (\text{Jumlah} = \text{Variabel terikat} + \text{Jumlah Variabel bebas} )$$

$$\text{Penyebut} = 28 - ( 1 + 3 ) = 24$$

Signifikansi yang digunakan ialah 0.005, maka nilai kritis distribusi F adalah 4.72.

Tabel.V.7. Hasil *Analysis of Varian*

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.962	3	4.654	8.919	.001 <sup>a</sup>
	Residual	7.827	15	.522		
	Total	21.789	18			

a. Predictors: (Constant), X44, X32, X11

b. Dependent Variable: Y

$F = 8.919 > 4.72$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya nilai rata – rata dari populasi sample tidak identik. Kesimpulan ini juga diperkuat dengan  $\text{sig.} = 0.001 < 0.005$ , dengan demikian semakin meyakinkan bahwa model regresi yang dihasilkan terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan<sup>78</sup>.

### 5.5.3 Uji t (t-test)

Uji t bertujuan mengetahui tingkat kepercayaan tiap variabel bebas dalam model regresi dipergunakan dalam memprediksi nilai  $Y$ <sup>79</sup>. Sistematika berikut ini memperjelas uji t tersebut.

Nilai Sig. pada uji t untuk masing – masing variable (Tabel.V.4) adalah sebagai berikut :

a.  $X_{11} = 0.003 < 0.005$  ; Standard Coefficients Beta = 0.575 ; Kontribusi = 48.04%

b.  $X_{32} = 0.002 < 0.005$  ; Standard Coefficients Beta = 0.604 ; Kontribusi = 50.46%

<sup>78</sup> Yulianti Fitri M.” Faktor – faktor Risiko yang Berpengaruh pada Kinerja Waktu Pelaksanaan Konstruksi Proyek Pengembangan Kampus Swasta.Studi Kasus PTS X “.Tesis, Program Pascasarjana Fakultas Teknik UI, Depok, 2006.Hal.83

<sup>79</sup> Yulianti Fitri M.Ibid.Hal.83

c.  $X_{44} = 0.918 > 0.005$  ; Standard Coefficients Beta = 0.018 ; Kontribusi = 1.50%

Karena ada 2 variabel yang cukup besar persentase kontribusi terhadap kinerja kemampuan dan 2 variabel yang dominan tersebut memiliki  $\text{sig.} < 0.005$  , maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan secara individual variabel terhadap kinerja kemampuan PT NKP<sup>80</sup>.

#### 5.5.4 Uji auto korelasi ( Durbin – Watson test )

Uji Auto Korelasi bertujuan mengetahui ada atau tidaknya autokorelasi antar variabel pada sampel yang berbeda. Uji korelasi dengan nilai batasan Durbin – Watson ( $0 \leq X \leq 4$  ) dan nilai yang dipakai  $1.50 < (\text{Durbin-Watson}) < 2.50$  untuk menentukan ada atau tidaknya korelasi residual atau autokorelasi dari model regresi yang dihasilkan. Nilai Durbin – Watson di dapat dari hasil model summary ( Tabel V.3) = 1.669 . Hasil uji auto korelasi adalah  $1.50 < \text{Durbin – Watson} = 1.669 < 2.50$ , maka model ini tidak terdapat autokorelasi positif maupun negatif.<sup>81</sup>

#### 5.5.5 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk ada atau tidaknya interkorelasi yang tinggi diantara variabel<sup>82</sup>. Nilai VIF masing – masing variabel dapat dilihat pada tabel.V.4 ialah :

- a.  $\text{VIF } X_{11} = 1.128 < 10$
- b.  $\text{VIF } X_{32} = 1.061 < 10$
- c.  $\text{VIF } X_{44} = 1.171 < 10$

Karena nilai VIF masing – masing variabel  $< 10$  , maka model terbebas dari multikolinieritas<sup>83</sup>. Namun nilai condition indeks =  $23.385 > 16$  (Tabel V.6) menunjukkan adanya interkorelasi yang tinggi diantara variabel – variabel tersebut. Hal ini bukan menjadi masalah karena berdasarkan tabel korelasi, nilai r (pearson correlation) masing – masing variabel :

---

<sup>80</sup> Yulianti Fitri M.Ibid.Hal.84

<sup>81</sup> Yulianti Fitri M.Ibid.Hal.84

<sup>82</sup> Yulianti Fitri M.Ibid.Hal.85

<sup>83</sup> Yulianti Fitri M.Ibid.Hal.85

- a.  $X_{11} = 0.401^* > \text{Nilai Kritis Pearson} = 0.330$
- b.  $X_{32} = 0.418^* > \text{Nilai Kritis Pearson} = 0.330$
- c.  $X_{44} = 0.393^* > \text{Nilai Kritis Pearson} = 0.330$

Karena nilai korelasi (  $r$  ) masing – masing variabel  $> 0.330$  (Tabel Fisher & Yates; Lampiran-4 ) maka tidak terjadi interkorelasi antar masing – masing variabel.

#### **5.6.IDENTIFIKASI DAMPAK, PENYEBAB DAN TINDAKAN**

Setelah diketahui kondisi kritis hingga maksimumnya perusahaan , maka perlu dilakukan analisa dampak penyebab dan tindakan sebagai strateginya. Hasil analisa tersebut dapat dilihat pada tabel V.8 berikut ini:



Tabel. V.8. Analisa Dampak, Penyebab dan Tindakan

Kinerja	VARIABEL		BETA	BOBOT	DAMPAK		PENYEBAB		TINDAKAN	
KEMA MPUL ABAA N	X11	Kesalahan dalam pendelegasian tugas dan wewenang	0.575	48.04%	X11.1	Target dari setiap pekerjaan tidak tercapai optimal	X11.1.1	Pemimpin yang mendelagasikan tugas dan wewenang , tidak mengerti tujuan akhir, proses, dan kendala – kendala yang sering terjadi dalam tugas dan wewenang tersebut	X11.1.1.1	Berani melakukan outsourcing dalam jumlah besar untuk posisi manager
							X11.1.1.2		Setiap Personil wajib memiliki sertifikasi tingkat nasional dan internasional bila hendak menjabat sebagai	

									manager	
					X11.2	Efisiensi terwujud secara tidak optimal	X11.2.1	Personal yang bertanggung jawab tidak memiliki kemampuan mengelola sumber daya yang ada, dan tidak agresif dalam melihat peluang – peluang dalam mewujudkan efisiensi	X11.2.1.1	Peningkatan frekuensi pelatihan & workshop
							X11.2.2	Jumlah personel yang kompetensinya sesuai,	X11.2.2.1	Rekrutment setiap tahun
									X11.1.1.1	Berani melakukan

							masih kurang		outsourcesing dalam jumlah besar untuk posisi manager
X32	Perusahaan tidak memiliki data based marketing	0.604	50.46%	X32.1	Keliru dalam menentukan harga penawaran saat tender	X32.1.1	Data harga – harga tidak diupdate dengan baik	X32.1.1.1	Memberdayakan sistem jaringan sistem informasi, marketing dan manajemen proyek
						X32.1.2	Tidak adanya lesson & learned setelah proyek diselesaikan	X32.1.1.1	Memberdayakan sistem jaringan sistem informasi, marketing dan



									manajemen proyek
						X32.1.3	Tidak adanya mapping existing condition yang akurat, sehingga anggaran pelaksanaan sulit untuk direalisasikan	X32.1.1.1	Memberdayakan sistem jaringan sistem informasi, marketing dan manajemen proyek
						X32.1.4	Belum memiliki sistem informasi menggunakan wide area networking,	X32.1.1.1	Memberdayakan sistem jaringan sistem informasi, marketing dan manajemen

							terhadap perubahan – perubahan harga		proyek	
					X32.2	Keliru dalam menentukan subkontra ktor dan supplier	X32.2.1	Tidak sistem rekanan terseleksi	X32.2.1.1	Memberlakukan e - procurement
X44	Sistem Registrasi, klasifikasi dan kualifikasi yang belum mantap	0.018	1.50%	X44.1	Persaingan yang terlalu tinggi	X44.1.1	Kurangnya spesialisasi pada perusahaan kontraktor	X44.1.1.1	Perudang – udangan kualifikasi diperbaiki	

## 5.7. BIAYA TINDAKAN

Treatment – treatment yang dapat dilakukan ialah sebagai berikut :

1. Berani Melakukan outsourcing untuk posisi manager, terutama manager proyek, manager cabang, dan manager wilayah.

Pertimbangan pertama untuk penunjukan seorang manager bukanlah, karena kuantitas sumber daya manusia yang kurang, ataupun durasi bekerja di PT NKP. Namun pertimbangan utama ialah kompetensinya. Hal ini dapat diketahui saat mempresentasikan dihadapan direksi tentang visi dan misi serta target – target dari program kerja yang didukung dengan strategi – strategi pelaksanaan yang logis. Bila ternyata kompetensi sumber daya manusia dinilai kurang memadai, maka melakukan outsourcing merupakan strategi yang harus segera dilaksanakan untuk merubah keadaan. Estimasi biaya yang dibutuhkan untuk treatment ini sebesar 18 milyar rupiah.

2. Setiap personal wajib memiliki sertifikasi tingkat nasional dan internasional bila hendak menjabat sebagai manager.

Sertifikasi sebagai bukti kepastian atas kompetensi yang diharapkan, wajib dimiliki oleh para calon manager. Estimasi biaya yang dibutuhkan untuk treatment ini sebesar 22.5 milyar rupiah.

3. Peningkatan frekuensi pelatihan dan workshop.

Adanya keterbatasan perusahaan dalam mengoutsourcing sejumlah manager, harus dibarengi dengan pelatihan dan workshop untuk para karyawan lainnya untuk mencapai kompetensi yang diharapkan, sehingga bila pada waktunya dibutuhkan personel sebagai manager dalam jumlah cukup banyak, maka personelnnya tersedia. Estimasi biaya yang dibutuhkan untuk treatment ini sebesar 500 juta rupiah.

4. Rekrutmen setiap tahun.

Rekrutment setiap tahun sebagai regenerasi untuk masa akan datang diperlukan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat berjalan dengan baik. Estimasi biaya yang dibutuhkan untuk treatment ini sebesar 500 juta rupiah.

5. Memberdayakan jaringan sistem informasi marketing & manajemen proyek serta e-procurement.

Adanya penggunaan Teknologi Informasi merupakan hal yang mutlak saat ini, agar dapat mempercepat dan memudahkan pengendalian maupun pengambilan keputusan. Estimasi biaya yang dibutuhkan untuk treatment ini sebesar 2.5 milyar rupiah.

6. Ikut serta dalam memperbaharui sistem registrasi, klasifikasi dan kualifikasi.

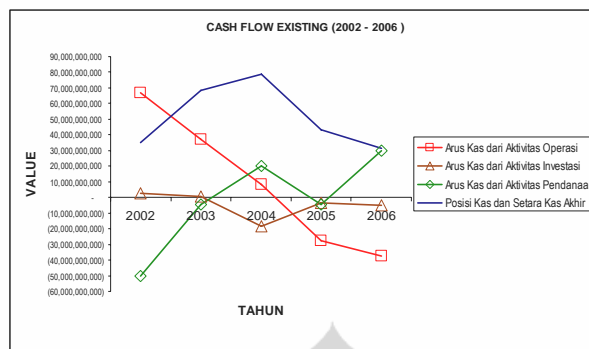
Hal ini terkait dengan kebijakan negara, perusahaan hanya dapat mendukung dengan cara memberikan masukan berupa konsep – konsep yang sesuai. Estimasi biaya yang dibutuhkan untuk treatment ini sebesar 100 juta rupiah.

### 5.8. ANALISA ARUS KAS ( CASH FLOW ANALYSIS ).

Arus kas sebagai hasil salah satu media pengukur dalam pencapaian kemampuan juga perlu ditinjau. Arus kas existing PT NKP tahun 2002 s.d 2006 dapat dilihat pada tabel V.8 dan Gambar 18 berikut :

Tabel.V.9. Cash Flow PT NKP Periode 2002 s.d 2006

No.	URAIAN	2002	2003	2004	2005	2006
1	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>					
	Arus Kas dari Aktivitas Operasi	66,843,581,750	37,281,261,019	8,468,506,739	(27,837,928,545)	(37,234,986,627)
2	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>					
	Arus Kas dari Aktivitas Investasi	2,488,086,901	681,772,387	(18,410,433,851)	(3,241,809,500)	(4,853,787,603)
3	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN</b>					
	Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	(50,099,781,279)	(4,320,625,648)	20,137,885,638	(4,340,769,249)	29,956,229,419
	Kenaikan bersih Kas dan Setara Kas	19,231,887,372	33,642,407,758	10,195,958,526	(35,420,507,294)	(12,132,544,811)
	Posisi Kas dan Setara Kas Awal	15,721,748,071	34,953,635,443	68,596,043,201	78,792,001,727	43,371,494,433
	Posisi Kas dan Setara Kas Akhir	34,953,635,443	68,596,043,201	78,792,001,727	43,371,494,433	31,238,949,622



GAMBAR.18. Grafik Kondisi Existing Arus Kas

Gambar 18 dapat menceritakan bahwa arus kas dari aktivitas operasi merupakan sumber utama yang menyebabkan posisi kas dan setara kas akhir mengalami penurunan.

## BAB VI

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 6.1.PENDAHULUAN

Pada bab 6 ini akan diuraikan kajian strategi yang terdiri dari sub bab 6.2 strategi peningkatan kemampulabaan , sub bab 6.3 ramalan arus kas periode 2007 – 2011.

#### 6.2.STRATEGI PENINGKATAN KEMAMPULABAAN.

Strategi yang penting untuk meningkatkan kemampulabaan PT NKP adalah dengan cara peningkatan sumber daya manusia, melalui pelihan – pelatihan. Agar dapat mempercepat hasil yang diaharapk perlu dilakukannya outsourcing sementara untuk jabatan manager di lini tengah, dibarengi penyiapan generasi baru.

Pemanfatan teknologi informasi sebaiknya segera dilaksanakan agar adanya data – data yang lengkap dan akurat yang digunakan sebagai pengambilan keputusan

#### 6.3.FORECAST ARUS KAS PERIODE 2007 - 2011.

Treatment – treatment sebagai strategi diharapkan memberikan dampak terhadap arus kas PT NKP. Ramalan tersebut adalah sebagai berikut:

1.Membuat skenario tindakan atau strategi.

Skenario tindakan berdasarkan variable yang mempengaruhinya, dapat dilihat pada tabel VI.1 berikut:

Tabel.VI.1 Skenario Tindakan

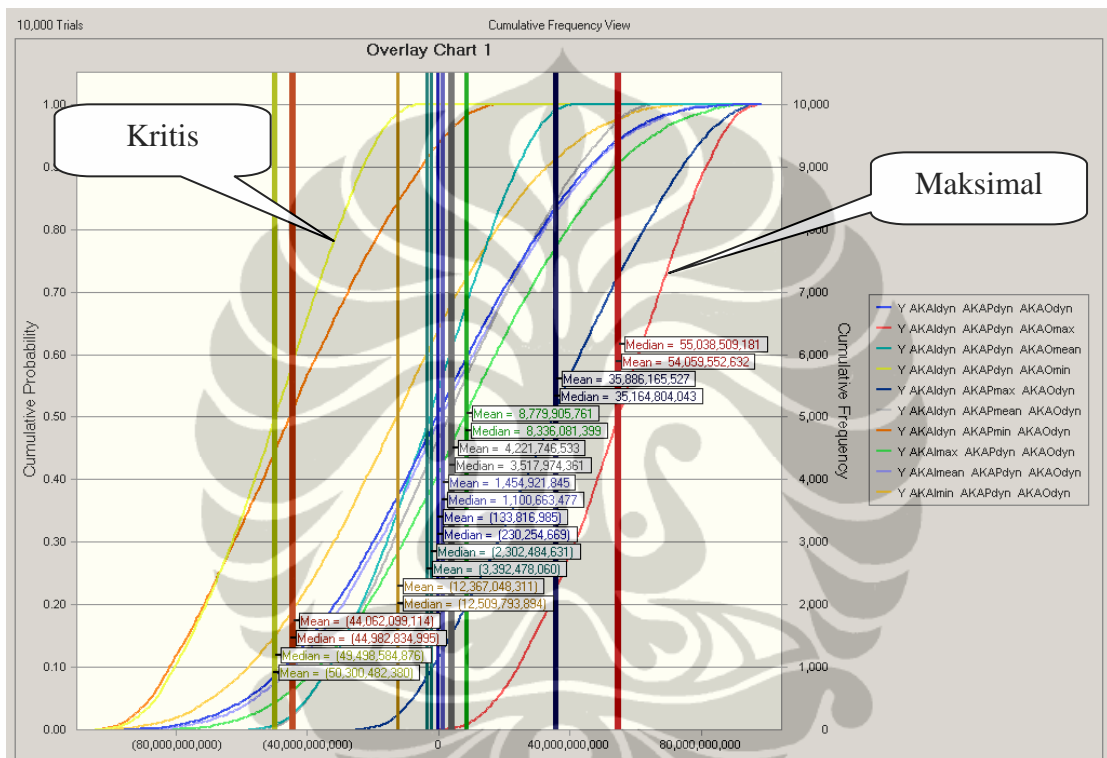
SKENARIO TREATMENT

No.	Uraian	Dim Milyar Rupiah					
		X11	48.04%	X32	50.46%	X44	1.50%
1	ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI	√	41.50			√	0.10
2	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			√	1.25		
3	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			√	1.25		

Biaya tindakan pada skenario diatas akan dicoba membuat arus kas cash flow menjadi positif

## 2. Prediksi Tanpa Tindakan Perbaikan

Prediksi lima tahun ke depan dilakukan dengan simulasi monte carlo, tanpa diberikan tindakan perbaikan yang hasilnya sebagai berikut :



Gambar .19. Grafik Simulasi Distribusi Arus kas

AKAI adalah arus kas dari aktivitas investasi, AKAP adalah arus kas dari aktivitas pendanaan dan AKAO adalah arus kas dari aktivitas operasi. Kondisi maksimal terlihat pada grafik dengan persamaan:

$$Y \text{ AKAIldyn AKAPdyn AKAOmax}$$

$$\text{Mean} = \text{Rp. } 54.059.552.632,- \text{ per tahun}$$

Sedangkan kondisi kiritis memiliki persamaan sebagai berikut:

$$Y \text{ AKAIldyn AKAPdyn AKAOmax}$$

$$\text{Mean} = - \text{Rp. } 50.300.482.380,- \text{ per tahun}$$

Berdasarkan kondisi diatas maka, :

- Rp. 50.300.482.380,- < Kas Akhir < Rp. 54.059.552.632,-

### 3.Forecast dengan biaya treatment.

Konsep forecast terdiri dari :

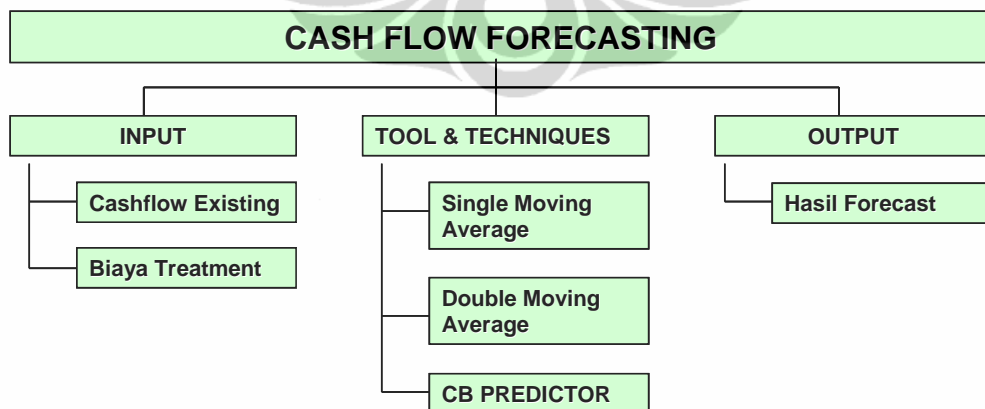
- a. Input data , yaitu cashflow existing (tahun 2002 – 2006) dan biaya treatment.

Tabel.VI.2. Tabel Biaya Tindakan Per Arus Kas

URAIAN	Treatment per 5thn	Treatment per 1 thn
Arus Kas dari Aktivitas Operasi	41,600,000,000	8,320,000,000
Arus Kas dari Aktivitas Investasi	1,250,000,000	250,000,000
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	1,250,000,000	250,000,000
<b>TOTAL BIAYA TINDAKAN</b>	<b>44,100,000,000</b>	<b>8,820,000,000</b>

- b. Tools & Techniques, yaitu menggunakan Software Crystall Ball V.7.02 dan metode forecast single moving average dan Double moving average<sup>77</sup>.
- c. Ouput, yaitu hasil forecast masing – masing arus kas dan grafiknya.

Konsep castflow dapat digambarkan sebagai berikut :

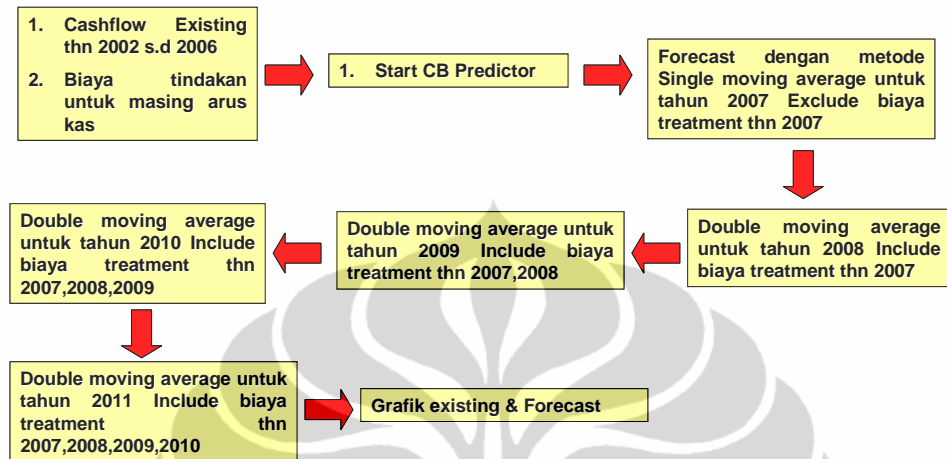


Gambar.20. Konsep Forecast Cashflow

<sup>77</sup> James et al (2003), " Statistics, Data Analysis, and Decision Modeling ".Second Edition. Prentice Hall .Hal.218 – 251.



Proses cashflow dapat dilihat pada flow berikut ini :



Gambar.21. Flowchart Forecast Casflow (2007-2011)

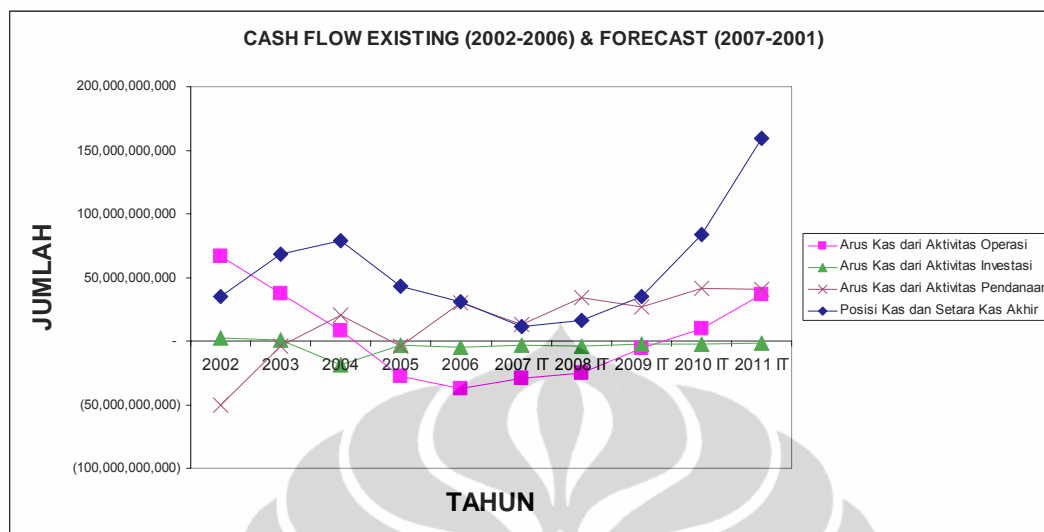
Perhitungan cashflow dapat dilihat pada tabel VI.3 Berikut ini

Tabel.VI.3. Hasil Perhitungan Forecast Cashflow (2007-2011)

PERHITUNGAN CASH FLOW FORECASH ( 2007 - 20011)

Treatment per 1 thn	2002	2003	2004	2005	2006	2007 ET	2008	2009	2010	2011
8,320,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Operasi	66,843,581,750	37,281,261,019	8,468,506,739	(27,837,928,545)	(37,234,986,627)	(37,225,546,571)				
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Investasi	2,488,086,901	681,772,387	(18,410,433,851)	(3,241,809,500)	(4,853,787,603)	(3,657,129,466)				
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	(50,099,781,279)	(4,320,625,648)	20,137,885,638	(4,340,769,249)	29,956,229,419	12,417,731,573				
<b>8,820,000,000</b>										
Treatment per 1 thn	2002	2003	2004	2005	2006	2007 IT	2008 ET	2009	2010	2011
8,320,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Operasi	66,843,581,750	37,281,261,019	8,468,506,739	(27,837,928,545)	(37,234,986,627)	(28,905,546,571)	(33,870,980,118)			
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Investasi	2,488,086,901	681,772,387	(18,410,433,851)	(3,241,809,500)	(4,853,787,603)	(3,407,129,466)	(4,254,448,509)			
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	(50,099,781,279)	(4,320,625,648)	20,137,885,638	(4,340,769,249)	29,956,229,419	12,667,731,573	34,068,356,113			
<b>8,820,000,000</b>										
Treatment per 1 thn	2002	2003	2004	2005	2006	2007 IT	2008 IT	2009 ET	2010	2011
8,320,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Operasi	66,843,581,750	37,281,261,019	8,468,506,739	(27,837,928,545)	(37,234,986,627)	(28,905,546,571)	(25,550,980,118)	(14,305,258,463)		
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Investasi	2,488,086,901	681,772,387	(18,410,433,851)	(3,241,809,500)	(4,853,787,603)	(3,407,129,466)	(4,004,448,509)	(2,943,784,667)		
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	(50,099,781,279)	(4,320,625,648)	20,137,885,638	(4,340,769,249)	29,956,229,419	12,667,731,573	34,318,356,113	26,889,638,864		
<b>8,820,000,000</b>										
Treatment per 1 thn	2002	2003	2004	2005	2006	2007 IT	2008 IT	2009 IT	2010 ET	2011
8,320,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Operasi	66,843,581,750	37,281,261,019	8,468,506,739	(27,837,928,545)	(37,234,986,627)	(28,905,546,571)	(25,550,980,118)	(5,985,258,463)	1,422,096,791	
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Investasi	2,488,086,901	681,772,387	(18,410,433,851)	(3,241,809,500)	(4,853,787,603)	(3,407,129,466)	(4,004,448,509)	(2,693,784,667)	(2,814,107,989)	
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	(50,099,781,279)	(4,320,625,648)	20,137,885,638	(4,340,769,249)	29,956,229,419	12,667,731,573	34,318,356,113	27,139,638,864	41,582,927,956	
<b>8,820,000,000</b>										
Treatment per 1 thn	2002	2003	2004	2005	2006	2007 IT	2008 IT	2009 IT	2010 IT	2011 ET
8,320,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Operasi	66,843,581,750	37,281,261,019	8,468,506,739	(27,837,928,545)	(37,234,986,627)	(28,905,546,571)	(25,550,980,118)	(5,985,258,463)	9,742,096,791	28,348,226,846
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Investasi	2,488,086,901	681,772,387	(18,410,433,851)	(3,241,809,500)	(4,853,787,603)	(3,407,129,466)	(4,004,448,509)	(2,693,784,667)	(2,564,107,989)	(1,548,690,938)
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	(50,099,781,279)	(4,320,625,648)	20,137,885,638	(4,340,769,249)	29,956,229,419	12,667,731,573	34,318,356,113	27,139,638,864	41,832,927,956	40,122,212,292
<b>8,820,000,000</b>										
Treatment per 1 thn tahun	2002	2003	2004	2005	2006	2007 IT	2008 IT	2009 IT	2010 IT	2011 IT
8,320,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Operasi	66,843,581,750	37,281,261,019	8,468,506,739	(27,837,928,545)	(37,234,986,627)	(28,905,546,571)	(25,550,980,118)	(5,985,258,463)	9,742,096,791	36,668,226,846
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Investasi	2,488,086,901	681,772,387	(18,410,433,851)	(3,241,809,500)	(4,853,787,603)	(3,407,129,466)	(4,004,448,509)	(2,693,784,667)	(2,564,107,989)	(1,298,690,938)
250,000,000 Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan	(50,099,781,279)	(4,320,625,648)	20,137,885,638	(4,340,769,249)	29,956,229,419	12,667,731,573	34,318,356,113	27,139,638,864	41,832,927,956	40,372,212,292
<b>8,820,000,000</b> Kenaikan bersih Kas dan Setara Kas	<b>19,231,887,372</b>	<b>33,642,407,758</b>	<b>10,195,958,526</b>	<b>(35,420,507,294)</b>	<b>(12,132,544,811)</b>	<b>(19,644,944,464)</b>	<b>4,762,927,486</b>	<b>18,460,595,733</b>	<b>49,010,916,757</b>	<b>75,741,748,199</b>
Posisi Kas dan Setara Kas Awal	15,721,748,071	34,953,635,443	68,596,043,201	78,792,001,727	43,371,494,433	31,238,949,622	11,594,005,158	16,356,932,643	34,817,528,377	83,828,445,134
Posisi Kas dan Setara Kas Akhir	34,953,635,443	68,596,043,201	78,792,001,727	43,371,494,433	31,238,949,622	11,594,005,158	16,356,932,643	34,817,528,377	83,828,445,134	159,570,193,334

IT = INCLUDE TREATMENT  
ET = EXCLUDE TREATMENT



Gambar.22. Grafik Cashflow Existing (2002-2006) & Cashflow Forecast (2007-2011)

Hasil forecast tahun 2007 s.d 2011 Posisi Kas Akhir terlihat mulai meningkat secara perlahan di 2008 dan 2009. Hal ini disebabkan bahwa perlu adanya adaptasi terhadap treatment yang dilakukan, sehingga keuntungan dari treatment yang dilakukan akan terasa ditahun 2009 hingga 2011 seperti pada grafik yang terlihat meningkat lebih baik.