

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN MODAL KERJA UNTUK
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PERUSAHAAN (STUDI PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA XII)**

Zakaria Anam Setiawan

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)

Maulana Malik Ibrahim Malang

Jl. Gajayana 50 Malang

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Dalam hal ini peneliti mendeskripsikan kebijakan yang dilakukan manajemen PTPN XII terhadap modal kerja mereka dengan dibantu penghitungan kuantitatif dari laporan keuangan PTPN XII dari tahun 2006-2011 dengan menggunakan rasio perputaran modal kerja, perputaran kas, perputaran piutang dan persediaan serta penghitungan rasio *Net Profit Margin* dan *Return On Investment* guna mengetahui efektifitas dan efisiensi dari manajemen modal kerja PTPN XII.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektifitas dan efisiensi manajemen modal kerja untuk meningkatkan profitabilitas di PTPN XII masih belum sepenuhnya tercapai dalam pengelolaan komponen modal kerja yang berupa kas dan persediaannya. Efisiensi dan efektifitas manajemen modal kerja hanya tercapai di pengelolaan piutang perusahaan. Hal ini dikarenakan masih tidak stabilnya perputaran kas dan perputaran persediaan PTPN XII dari tahun 2006-2011 yang dinilai dari rasio-rasio keuangan yang digunakan. Sedangkan untuk penilaian untuk piutang dengan menggunakan perputaran dan periode pengumpulan piutang sudah cukup baik. Secara keseluruhan kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh PTPN XII dalam modal kerja sudah efektif, akan tetapi adanya faktor seperti kondisi ekonomi global yang tidak stabil, perubahan musim yang ekstrim dan sulit diprediksi, dan adanya kebijakan pemerintah yang baru yang mempengaruhi kinerja modal kerja PTPN XII membuat kebijakan yang sudah diterapkan tersebut perlu diperbaiki dalam penganggaran jumlah modal kerjanya untuk menyesuaikan

perubahan tersebut sehingga efisiensi dan efektivitas bisa tercapai secara maksimal dan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan secara maksimal.

Pendahuluan

Setiap perusahaan yang hendak melakukan kegiatan atau aktivitas perusahaan tentunya memerlukan suatu dana untuk melakukan aktivitas perusahaan. Hal tersebut sudah menjadi hal yang dasar bagi perusahaan untuk bisa melakukan aktivitas pembiayaan, baik itu untuk kegiatan operasional perusahaan sehari-hari atau aktivitas pembiayaan dalam jangka panjang. Dana yang akan digunakan untuk melakukan kegiatan itu disebut dengan modal kerja.

Modal kerja ini harus dikelola dan di atur secara cermat agar nantinya modal kerja ini bisa efektif dan efisien dalam membiayai kegiatan perusahaan. pengelolaan modal kerja ini menjadi tanggung jawab manajer atau pimpinan perusahaan. Pengelolaan modal kerja yang tepat akan berpengaruh pada kegiatan operasional perusahaan. Kegiatan operasional ini akan berpengaruh pada pendapatan yang nantinya dikurangi dengan beban pokok penjualan dan beban operasional atau beban lainnya yang akan diperoleh profitabilitas perusahaan. Profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan didalam menghasilkan laba. Profitabilitas mencerminkan keuntungan dari investasi keuangan.

Berbeda dengan penelitian-penelitian lainnya yang sudah banyak diteliti tentang modal kerja, penelitian ini mengambil objek perusahaan PT Perkebunan Nusantara XII yang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di ekspor impor hasil perkebunan yang tentunya mempunyai kebijakan modal kerja yang berbeda dengan perusahaan pada umumnya. Dimana kebijakan yang ditetapkan perusahaan BUMN juga harus mengikuti aturan pemerintah yang berganti-ganti karena harus menyesuaikan dengan keadaan. Disamping itu, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ekspor impor, kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan ini harus disesuaikan pula pada keadaan ekonomi dunia, dan juga faktor cuaca.

Penelitian ini akan mencoba meneliti kebijakan-kebijakan dan langkah-langkah perusahaan dalam penetapan modal kerja yang dipengaruhi banyak

faktor, sehingga menjadi sebuah kebijakan yang terbaik dan mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan tiap tahunnya.

Intepretasi Hasil Analisis

Hasil dari penelitian yang dilakukan terhadap kebijakan modal kerja dan keadaan modal kerja dan komponen-komponen modal kerja seperti kas, piutang, dan persediaan untuk melihat efektifitas dalam meningkatkan profitabilitas di PT Perkebunan Nusantara XII adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan-kebijakan Terhadap Modal Kerja PT Perkebunan Nusantara XII

Pihak-pihak yang terkait dalam memberikan kebijakan untuk modal kerja PTPN XII hanyalah pada pihak internal perusahaan. kebijakan tersebut merupakan hasil dari rapat Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Direktur-direktur, Kepala Bagian yang didampingi Asisten Kepala Bagian. Dari hasil rapat tersebut nantinya akan dihasilkan beberapa kebijakan yang akan digunakan untuk menjadi acuan dalam menganggarkan modal kerja yang dilaksanakan oleh bagian kebun PTPN XII.

Beberapa kebijakan dari direksi PTPN dalam penganggaran modal kerja guna mencapai target dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang berasal dari pembahasan PPAP adalah sebagai berikut:

- 1) Pengendalian biaya agar diupayakan dapat seimbang dinamis antara realisasi biaya produksi dan pencapaian produksi. Anggaran biaya merupakan target maksimum dan produksi merupakan target minimal
- 2) Pengendalian biaya agar dilakukan lebih cermat sehingga tidak terjadi suplesi/ tambahan modal kerja
- 3) Suplesi modal kerja hanya untuk kebutuhan yang mendukung proses produksi secara langsung dan diajukan sebelum pekerjaan atau pengadaan tersebut dilaksanakan.

Untuk melihat bagaimana RKAP yang ditargetkan tetap dapat di lihat dan di evaluasi, maka dalam membuat penganggaran modal, PTPN XII membagi lagi penganggarnya menjadi triwulanan dan mingguan. Untuk

penganggaran triwulanan dinamakan dengan Pelaksanaan Permintaan Anggaran Perusahaan (PPAP). PPAP dibuat oleh kebun dan kemudian dikirimkan ke Kandir dan akan dibahas dengan wilayah. Setelah PPAP selesai dibahas, maka akan dikirimkan ke Dewan Direksi untuk kemudian disetujui. PPAP merupakan sebuah penyusunan anggaran triwulanan yang bertujuan untuk lebih mengarahkan perencanaan kegiatan perusahaan baik dari segi pekerjaan maupun dalam penggunaan dana yang akan dipakai.

Pada tahapan yang lebih rinci, kebun membuat Permintaan Modal Kerja yang nantinya akan digunakan untuk melakukan kegiatan operasional di kebun. Permintaan modal kerja ini diajukan pada tanggal 10,20,dan 30. Permintaan modal kerja sebenarnya merupakan penjabaran dari RKAP yang merupakan rencana anggaran selama satu tahun. Bedanya, permintaan modal kerja berisi tentang rincian biaya yang dibutuhkan per masa untuk kegiatan operasional kebun.

Permintaan Modal kerja yang diajukan ke Kandir ini nantinya akan akan dikoreksi lagi oleh Bagian Keuangan Bidang Anggaran PTPN XII. Jika permintaan modal kerja sama dengan apa yang dianggarkan di RKAP, maka secara otomatis akan langsung dicairkan. Jika modal kerja yang diajukan lebih besar dari RKAP, akan ditanyakan terlebih dahulu tentang apa yang menyebabkan besarnya modal kerja daripada RKAP. Setelah ada alasan yang jelas, baru Modal Kerja bisa dicairkan. Dalam tahap pencairan pun, kebun yang mengajukan penambahan modal yang disetujui direksi, harus memberikan surat dan menunggu minimal 1 minggu sebelum dana bisa dicairkan atau kadang jika mendesak, kebun juga bisa mengirimkan surat kalau dana yang dibutuhkan mendesak dan harus segera dicairkan. Untuk hal surat akan cepat disampaikan ke direksi untuk kemudian langsung dicairkan dan biasanya memerlukan waktu 3 hari.

Dalam pemberian kebijakan modal kerja, pemerintah tidak ikut campur di dalam memberikan kebijakan. Pemerintah hanya memberikan peraturan tentang penataan pengelolaan perkebunan secara global yang tercantum dalam UU No.18 tahun 2004 tentang perkebunan. Kemudian pemerintah yang

merupakan pemilik saham mayoritas, dalam hal ini diwakili menteri BUMN hanya memberikan persetujuan ketika terjadi perubahan dalam rencana kerja yang bertujuan untuk mendapatkan profit yang ditargetkan. Salah satu peraturan atau kebijakan pemerintah yang sedikit berpengaruh secara tidak langsung adalah tentang aturan penetapan peningkatan laba dan aset dari tahun ke tahun. Dalam kebijakannya, pemerintah memberikan target bahwa PTPN XII harus memenuhi pertumbuhan laba sebesar 15% per tahun dan peningkatan aset sebesar 25% per tahun. Kriteria-kriteria tersebut minimal harus dipenuhi salah satunya dalam tiap tahun oleh PTPN XII dalam melakukan kegiatan usahanya dan yang nantinya akan dilaporkan pada saat RUPS.

2. Efektifitas dan Efisiensi Manajemen Modal Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara XII

Hasil dari penelitian tentang efektifitas dan efisiensi manajemen modal kerja perusahaan yang dilakukan dengan cara menghitung perputaran modal kerja PTPN XII yaitu dengan rumus :

$$WCT = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Aktiva Lancar} - \text{Hutang Lancar}} \times 100 \%$$

mendapatkan hasil sebagai berikut.

setelah dilakukan pengolahan data dari modal kerja PTPN XII tahun 2006-2011 dengan menggunakan rasio perputaran modal kerja, maka diperoleh hasil dimana dari tahun 2006 sampai 2011, terjadi fluktuasi dalam perputaran modal kerja dari PTPN XII, hal ini dapat dilihat tahun ke tahun. Dari penghitungan WCT pada tahun 2006, nilai yang di dapatkan adalah sebesar 1,22. Hal ini berarti setiap Rp 1,00 modal kerja PTPN XII dapat menghasilkan Rp 1,22 dari penjualan. Kemudian pada tahun 2007, terjadi peningkatan pada perputaran modal kerja PTPN XII dimana perusahaan ini mampu menghasilkan Rp 6,23 di penjualan Rp 1,00 dari setiap Rp 1,00 modal kerja.

Pada tahun 2008, Perusahaan mampu meningkatkan perputaran modal kerjanya secara signifikan, hal ini dapat dilihat dari hasil perputaran modal kerja PTPN XII yang naik hingga sebesar 316,71. Ini menunjukkan bahwa

setiap Rp 1,00 modal kerja PTPN XII dapat menghasilkan Rp 316,67 dari penjualan, sehingga keuntungan PTPN XII dalam setiap penjualan di tahun ini sangat berpengaruh besar pada profit dari PTPN XII.

Pada tahun 2009, terjadi penurunan yang sangat drastis pada perputaran modal kerja PTPN XII. Hal ini dapat dilihat dari hasil penghitungan perputaran modal kerja PTPN XII pada tahun 2009 yang mencapai minus sebesar -1,54. Hasil minus juga ditunjukkan pada tahun 2010 dimana hasil perhitungan perputaran modal kerja menunjukkan hasil sebesar -1,85. Dari hasil penilaian selama tahun 2009 sampai 2010 yang sangat rendah ini dapat diartikan bahwa perusahaan mengalami penumpukan modal atau kelebihan modal. Hal ini kemungkinan dapat terjadi karena rendahnya perputaran persediaan, kas atau piutang pada tahun tersebut. Dengan rendahnya nilai yang ada pada tahun 2009 dan tahun 2010 ini, dapat dikatakan bahwa kinerja manajemen PTPN XII pada tahun tersebut dalam meningkatkan profitabilitasnya kurang baik karena kehilangan kesempatan mendapatkan profitnya sampai dengan -Rp 1,54 untuk setiap penjualan dari Rp 1,00 modal kerja pada tahun 2009 dan -Rp 1,85 untuk setiap penjualan dari Rp 1,00 modal kerja.

Salah satu faktor hilangnya kesempatan PTPN XII dalam mendapatkan keuntungan pada tahun 2009 dan 2010 dikarenakan manajemen terlalu berhati-hati dalam menghadapi dampak resesi ekonomi dunia pada tahun 2008 atau tahun sebelumnya. Salah satu faktanya adalah dimana PTPN XII yang pada saat di akhir tahun 2008 itu bersama beberapa negara ASEAN lainnya mengantisipasi adanya kelesuan pasar yang terjadi setelah adanya resesi melakukan kebijakan dengan mengurangi ekspor atau penjualan karet yang merupakan salah satu komoditi utama mereka pada tahun 2009 tersebut, meskipun pada saat itu harga karet bergerak naik sehingga PTPN XII kehilangan kesempatan mendapatkan profit sampai -1,54. Meskipun begitu, PTPN XII dikatakan mampu melakukan sebuah kebijakan yang tepat pada saat itu karena rata-rata pada tahun 2009, harga karet dunia baik lokal maupun ekspor mengalami penurunan, sehingga penjualan karet yang merupakan komoditi utama PTPN XII tidak maksimal. Selain itu, komoditi-komoditi

lainnya seperti teh dan kopi juga mengalami penurunan harga dan permintaan sehingga semakin membuat kesempatan mendapatkan laba juga menurun.

Pada tahun 2011, PTPN XII mampu mengoptimalkan lagi perputaran modal kerjanya. Dari hasil penilaian pada tahun 2011, perputaran modal kerja PTPN XII adalah sebesar 21,36 yang berarti perusahaan dapat menghasilkan Rp.21,36 di penjualan dari setiap Rp. 1,00 modal kerja sendiri. hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2011 manajemen mampu mengoptimalkan lagi modal kerja yang mereka miliki untuk mendapatkan keuntungan dari penjualan yang dilakukan.

Dari penilaian perputaran modal kerja selama tahun 2006-2011, dapat dilihat bahwa manajemen modal kerja dalam PTPN XII sudah bisa dikatakan efektif dan efisien karena menunjukkan grafik yang sangat baik dari tahun 2006-2008 meskipun pada tahun 2009-2010 perputaran modal kerja perusahaan menunjukkan minus, tetapi hal itu terjadi karena mereka mengantisipasi adanya kemungkinan yang lebih buruk jika penjualan dipaksakan sehingga pada tahun 2009 mereka kehilangan kesempatan menghasilkan keuntungan dari penjualan sampai dengan Rp -1,54.

Hasil minus pada perputaran modal kerja PTPN XII pada tahun 2010 juga tidak bisa menjadikan patokan bahwa PTPN XII kurang efektif dan efisien dalam mengelola modal kerjanya. Hasil minus yang terjadi pada tahun 2010 lebih diakibatkan adanya modal kerja mereka yang memang berlebih, modal kerja yang berlebih tersebut yang salah satunya didapatkan dari keuntungan penjualan pada tahun 2008 yang sangat tinggi sehingga pada tahun 2010 mereka tetap mengalami minus dalam perputaran modal kerjanya meskipun manajemen sudah melakukan banyak hal dan kebijakan untuk melakukan penjualan dan aktivitas yang nantinya bisa membuat modal kerja mereka kembali efektif dan efisien dalam menghasilkan keuntungan.

Adanya fluktuasi pada perputaran modal kerja PTPN XII membuat manajemen PTPN XII harus lebih teliti lagi dalam menganggarkan modal kerjanya. Fluktuasi yang terjadi menunjukkan bahwa PTPN XII terkadang kurang bisa memanfaatkan peluang dalam menginvestasikan modal kerja

mereka. Meskipun pada akhirnya PTPN XII melakukan peningkatan dalam mengelola modal kerjanya, akan tetapi perbaikan-perbaikan kebijakan dalam investasi dari modal kerja dengan mempertimbangkan isu-isu yang ada harus tetap diperhatikan agar perputaran modal kerja perusahaan bisa stabil.

3. Perputaran Kas

Hasil dari penelitian yang dilakukan terhadap kas yang merupakan komponen modal kerja adalah sebagai berikut. Setelah melakukan pengolahan menggunakan rasio perputaran kas, dengan rumus

$$\text{Perputaran Kas} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Rata - rata kas}}$$

maka dapat dilihat keadaan kas PTPN XII melalui perputaran kas PTPN XII. Perkembangan perputaran kas PTPN XII dari tahun 2006-2011 mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2006, Perputaran kas PTPN XII mencapai 6,20 kali dengan periode perputaran kasnya 59 hari, kemudian pada tahun 2007, mengalami kenaikan perputaran kas menjadi 11,81 kali dengan perputaran kasnya yang semakin cepat yaitu menjadi 30 hari. Dari perkembangan pada tahun 2006-2007, dapat dilihat bahwa dalam mencukupi modal kerjanya dimana perusahaan harus membayar tagihan-tagihan dan biaya yang berkaitan dengan penjualan sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan hasil rasio perputaran kas tahun 2006-2007 yang relatif stabil dan tidak terlalu tinggi atau rendah. Kemudian pembayaran atas tagihan dan biaya yang semakin cepat, menunjukkan bahwa perusahaan mampu membayar kewajibannya dengan baik.

pada tahun 2008, perputaran kas PTPN XII mengalami penurunan kembali, yaitu menjadi 6,68 kali dengan periode perputaran kasnya 53 hari. pada tahun 2008 ini, terlihat bahwa PTPN XII kurang maksimal dalam mengelola kasnya dari tahun sebelumnya. Kenaikan jumlah kas dari tahun sebelumnya, dimana pada tahun 2007 sebesar 11.533.390.057 dan pada tahun 2008 sebesar 34.554.881.772 belum bisa menjadi acuan bagaimana perusahaan mampu menjaga kinerja kasnya karena pada tahun 2008 menunjukkan

perputaran kas yang lebih lama yang menunjukkan perusahaan kurang maksimal dalam pengelolaannya dari tahun sebelumnya.

Selanjutnya pada tahun 2009, perputaran kas PTPN XII bisa dikatakan sangat lambat, hal ini dapat dilihat dari periode perputaran kasnya yang mencapai 126 hari. rendahnya rasio perputaran kas pada tahun 2009 ini menunjukkan bahwa jumlah kas yang dibutuhkan perusahaan sangat banyak. Meskipun jumlah kas pada tahun 2009 cukup tinggi yaitu sebesar 46.663.758.092, akan tetapi jika dilihat kembali dengan laba yang didapatkan pada tahun 2009, maka pengelolaan kas dikatakan kurang efektif karena penggunaan kas yang kurang maksimal.

Untuk tahun 2010-2011, kinerja perputaran kas kembali membaik. Pada tahun 2010 perputaran kas 6,57 kali dan periode perputaran kas menjadi 55 hari. Peningkatan perputaran kas ini menunjukkan bahwa kas yang dibutuhkan perusahaan lebih sedikit dari tahun sebelumnya. Jika dilihat dari penjualan bersih dari tahun 2009 yang kemudian meningkat pada tahun 2010, maka perusahaan sudah mampu mengoptimalkan kasnya dengan baik. Meskipun pada tahun 2011 rasio perputaran kas menunjukkan adanya penurunan dengan perputaran kas yang lama. Akan tetapi, jika dilihat dari hasil yang didapatkan perusahaan pada tahun 2011, maka perusahaan bisa dikatakan mampu mengoptimalkan kasnya pada tahun tersebut karena tingginya kas yang dibutuhkan pada tahun tersebut dikarenakan karena perusahaan memang mengalokasikan kas tersebut untuk meningkatkan laba.

Penghitungan rasio perputaran kas pada tahun 2006-2011 pada PTPN XII menunjukkan adanya ketidakstabilan perusahaan dalam memenuhi kecukupan modal kerja setiap tahunnya. karena itu, perusahaan perlu melakukan pembenahan lagi terkait dengan bagaimana mengatur ketersediaan kas untuk membayar tagihan (utang) dan biaya-biaya yang berkaitan dengan penjualan serta produksi. Adanya kecukupan modal kerja yang ditunjukkan dengan adanya ketersediaan kas untuk membayar tagihan dan biaya-biaya yang berkaitan dengan penjualan dan produksi, maka akan sangat membantu perusahaan dalam peningkatan kinerjanya yang akan berimbas efisiennya kas.

Pentingnya kas sebagai bentuk akhir likuiditas tidak bisa dipandang remeh. Hal ini dikarenakan kas merupakan aktiva paling likuid yang digunakan dalam aktivitas operasi perusahaan sehingga perlu adanya kestabilan dalam perputaran aktiva ini agar operasi perusahaan tetap bisa dilaksanakan dengan adanya pendanaan yang lancar. Langkah perusahaan di tahun 2010 yang membatasi limit saldo kas tiap unit kerja dan pengaturan pembayaran dan penerimaan merupakan salah satu langkah yang bisa membantu untuk memberikan kestabilan pada kondisi kas perusahaan.

4. Perputaran Piutang

Hasil dari penelitian yang dilakukan terhadap piutang yang juga merupakan salah satu komponen manajemen modal kerja di PTPN XII adalah dengan menganalisis keadaan piutang di PTPN XII dimana dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rasio perputaran piutang yang mempunyai rumus sebagai berikut :

$$\text{Periode Pengumpulan Piutang} = \frac{\text{Piutang Niaga}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 365$$

dimana hasilnya adalah yang akan dijelaskan berikut :

Sebelum menyimpulkan lebih lanjut, perlu diketahui syarat-syarat kredit yang diberikan oleh perusahaan dalam pembayaran piutang tersebut. Dalam penjualan lokal, tidak ada piutang dalam PTPN XII karena adanya kebijakan *cash and carry* dalam penjualan lokal, dimana *buyer* harus melunasi pembayaran terlebih dahulu sebelum menerima barang yang dibelinya. Dari sini, dapat dilihat bahwa dalam penjualan lokal, tidak pernah ada piutang yang muncul.

Piutang dari PTPN XII muncul dari penjualan niaga secara ekspor. Adanya penetapan kontrak yang dilakukan oleh PTPN XII dan pihak importir dapat dijadikan patokan dalam melihat bagaimana kemampuan perusahaan dalam mengumpulkan piutangnya. Pada penetapan kontraknya, untuk mengantisipasi adanya risiko perubahan kurs yang berubah-ubah, PTPN XII menggunakan kontrak dengan jangka waktu maksimal 1 bulan agar perubahan kurs tidak terlalu banyak dan mengakibatkan kerugian.

Jika dilihat perputaran piutang pada tahun 2006 adalah 0,02 kali dibandingkan penjualan. Hal ini berarti menunjukkan perputaran piutang yang rendah pada tahun tersebut. Kemudian, jika dilihat dari periode perputaran piutang, pada tahun 2006 menunjukkan periode perputaran piutang perusahaan adalah 9 hari. Hal ini berarti rata-rata periode penagihan piutang pada tahun 2006 dikatakan cukup baik jika dibandingkan dengan kontrak yang dilakukan manajemen PTPN XII dengan batas pembayaran yang berkisar antara 20-30 hari. Pada tahun 2007, hasil dari penghitungan periode pengumpulan piutang yang dilakukan perusahaan mencapai 13 hari dengan pengumpulan piutang 0,04 kali dibandingkan penjualan. Pengumpulan piutang yang melambat pada tahun tersebut dengan 0,04 kali dibandingkan penjualan sedangkan jumlah piutang penjualan mencapai 618.233.414.624 membuat periode pengumpulan piutang perusahaan menjadi lama.

Kemudian, dari penghitungan periode pengumpulan piutang perusahaan, menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam melakukan pengumpulan piutang. Pada tahun 2008, periode pengumpulan piutang PTPN XII adalah 6 hari dengan pengumpulan piutang 0,017 kali. Meskipun pengumpulan piutangnya sangat rendah, akan tetapi hal ini sebanding dengan jumlah piutang penjualan kredit pada tahun tersebut yang sebesar 13.695.070.399.

Untuk tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Keadaan periode pengumpulan piutang dan perputaran piutang perusahaan juga mengalami penurunan kembali, dimana pada tahun 2009 periode pengumpulan piutangnya adalah 12 hari. Akan tetapi pada tahun 2010 sampai 2011, keberhasilan perusahaan dalam melakukan penagihan piutang terus membaik dengan periode pengumpulan piutangnya selama 9 hari dan 5 hari.

Dengan semakin baiknya perusahaan dalam mengelola aktiva lancarnya yang berupa piutang ini, dapat dilihat bahwa efisiensi dan efektifitas dalam mengelola komponen modal kerja ini sudah tercapai. Kebijakan-kebijakan dalam transaksi dengan pihak importir tidak pernah mengalami kendala dari tahun ke tahun. Semua piutang perusahaan yang ditanggung oleh importir selalu dibayar

tepat pada waktunya dan bahkan importir melakukan pelunasan sebelum waktu yang disepakati dalam kontrak.

Tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan piutang PTPN XII juga dapat dilihat dari keadaan piutang PTPN XII yang cukup baik dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat dilihat dari neraca keuangan perusahaan di tiap tahunnya. Dari neraca perusahaan mulai dari tahun 2006-2011, modal kerja yang tertanam pada piutang masih relatif kecil dibandingkan dengan penjualan yang ada. Di tahun 2007 misalnya, jumlah piutang niaga perusahaan hanya sebesar 5,83 % dari penjualan, dimana jumlah piutang niaga yang muncul dari penjualan ekspor PTPN XII berjumlah 21.836.716, sedangkan penjualan ekspor berjumlah 374.783.939.962. hal itu menunjukkan bahwa modal kerja yang ditertanam dalam piutang tidak terlalu banyak sehingga perusahaan dapat dikatakan sudah cukup efektif dan efisien dalam pengelolaan piutangnya.

Peluang dalam melakukan pengumpulan piutang yang lebih baik seperti itu akan membantu perusahaan dalam mengelola piutang dan terus memperbaiki kinerja perputaran piutang perusahaan. salah satu cara untuk memperbaiki pengumpulan piutang adalah dengan adanya penegasan dalam pembayaran piutang dan perhatian lebih terhadap kondisi aktiva yang juga menjadi salah satu komponen modal kerja ini. Selain itu, dalam melakukan transaksi perusahaan sebaiknya berhati-hati dalam menentukan kontrak dan mengetahui kemampuan pihak *buyer* atau debitur dalam melakukan pembayaran.

5. Perputaran Persediaan

‘Dalam melakukan penghitungan rasio perputaran persediaan yang mempunyai rumus :

$$\text{Periode Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 360$$

Didapatkan hasil dimana perputaran persediaan pada PTPN XII di tahun 2006-2011 juga mengalami siklus fluktuatif. Pada tahun 2006 yang menjadi tahun dasar pada penelitian ini, periode perputaran persediaan pada PTPN adalah selama 61 hari dengan perputaran persediaan adalah sebanyak 0,17 kali. Kemudian pada

tahun 2007, PTPN XII mampu bekerja secara efisien dengan ditunjukkannya hasil dimana periode perputaran persediaan lebih cepat menjadi 39 hari dengan perputaran persediaannya sebanyak 0,11 kali.

pada tahun 2008, periode perputaran kembali menurun atau semakin lama jika dibandingkan pada tahun sebelumnya. Periode perputaran persediaan PTPN XII pada tahun 2008 adalah selama 52 hari dengan perputaran persediaan sebanyak 0,14 kali. Hal tersebut menunjukkan bahwa PTPN XII mengalami penurunan efisiensi dalam mengelola persediaannya untuk lebih produktif.

pada tahun 2009, perusahaan kembali menunjukkan peningkatan dalam memutar persediaan mereka, dimana perputaran persediaan pada tahun 2009 adalah selama 38 hari dengan perputaran persediaan sebanyak 0,10 kali atau lebih cepat dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2010 perputaran persediaan kembali menunjukkan penurunan dimana perputaran persediaannya sebanyak 0,17 kali dalam setahun dengan periode perputaran persediaan perusahaan selama 65 hari.

Pada tahun 2011, periode perputaran persediaan PTPN XII adalah selama 58 hari dengan perputaran persediaan 0,16 hari. Hal tersebut menunjukkan bahwa PTPN XII mampu meningkatkan lagi perputaran persediaan mereka dan mempercepat perputaran persediaan mereka tanpa lama-lama menahannya dalam jumlah yang berlebihan.

Sebagai perusahaan ekspor impor hasil perkebunan, PTPN XII dihadapkan pada kondisi ekonomi global dan permintaan yang tidak menentu. Selain itu, harga jual tiap komoditi juga cenderung berfluktuatif. Oleh karena itu, PTPN XII harus mempertimbangkan cara yang tepat dalam mengelola persediaan mereka, apakah menyimpan persediaan sambil menunggu harga stabil akan tetapi menghadapi risiko overhead dan biaya-biaya terhadap penyimpanan persediaan, atau menjual persediaan dengan harga mengikuti pasar meski pada saat itu harganya masih rendah tetapi dapat meminimalkan modal kerja untuk persediaan perusahaan..

PTPN XII juga harus mempertimbangkan apabila mereka menahan persediaan, karena penahanan persediaan yang terlalu lama akan memperbesar risiko perubahan harga dan perubahan selera konsumen. Jadi, PTPN XII harus

melakukan perencanaan dan pengawasan yang teratur dan efisien agar tidak salah dalam melakukan keputusan untuk memutar persediaan.

6. Profitabilitas PT Perkebunan Nusantara XII

Untuk melihat kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan atau profit dapat dilihat pada penghitungan dari rasio-rasio profitabilitas yang digunakan dalam penelitian ini. Rasio profitabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah rasio NPM (*Net Profit Margin*) yang akan menunjukkan laba atas penjualan yang dilakukan perusahaan dan ROI (*Return On Investment*) yang menunjukkan pengembalian atas investasi perusahaan.

a. Net Profit Margin (NPM)

Secara keseluruhan, jika dilihat dari penghitungan NPM dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan usaha pokok}} \times 100\%$$

Perusahaan mampu meningkatkan profitnya dari tahun ke tahun. Hal pada tahun tersebut dapat dilihat dari hasil penghitungan NPM PTPN XII dari tahun 2006 yang menunjukkan 9,78% naik pada tahun 2007 menjadi 11,15%. Peningkatan juga terjadi pada tahun 2007 ke 2008 dimana pada tahun 2008 NPM PTPN XII adalah sebesar 14,92 %.

Pengecualian terjadi pada tahun 2009 dimana adanya penurunan profit perusahaan yang sangat drastis jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan NPM PTPN XII dari tahun 2008 ke tahun 2009 adalah sebanyak 6,06%, dimana pada tahun 2009 menunjukkan bahwa NPM Perusahaan hanya sebesar 8,86% sedangkan pada tahun sebelumnya adalah sebesar 14,92%. Penurunan margin laba bersih dari hasil penjualan ini dikarenakan adanya krisis global yang melanda dunia. Dalam laporan manajemen PTPN XII pada tahun 2009 menyebutkan bahwa krisis global telah membuat harga karet dan beberapa harga komoditi yang dijual oleh PTPN XII juga turun, seperti kopi robusta, teh, kakao dan jenis kayu-kayuan. Krisis global juga telah membuat *demand* dari pihak luar juga menurun, hanya *demand* dari pihak lokal yang masih stabil pada tahun 2009. Dengan adanya faktor-faktor dari ekonomi dunia tersebut, maka hasil

laba atas penjualan di tahun 2009 juga ikut turun secara drastis dibanding dengan tahun 2008.

Pada tahun 2010 dan 2011, perusahaan berhasil menaikkan lagi laba bersih atas penjualan mereka. Pada tahun 2010, NPM perusahaan adalah sebesar 10,80 atau meningkat 1,94% dari tahun 2009. Peningkatan NPM yang dicatatkan oleh PTPN XII ini tidak lepas dari membaiknya kondisi ekonomi dunia yang membuat *demand* kembali tinggi dan harga komoditi juga relatif stabil pada tahun 2010. Peningkatan kembali terjadi pada tahun 2011, dimana pada tahun tersebut NPM PTPN XII adalah sebesar 13,33% atau meningkat 2,53% dari tahun 2010 dan sekaligus menunjukkan bahwa perusahaan mampu kembali melakukan efisiensi atas penjualan dari aktiva atau barang-barang mereka.

Menurut Ibu Niken Larasati yang merupakan Asisten Kepala Bagian Keuangan PTPN XII, turunnya NPM perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dunia dan harga komoditi di pasaran. NPM juga dipengaruhi naik dan turunnya produksi dari PTPN XII yang ditentukan oleh alam. Dengan menurunnya produksi, otomatis juga membuat penjualan juga berkurang sehingga laba atas penjualan pun menurun.

Penjualan yang tidak menentu karena mengikuti kondisi perekonomian dunia serta adanya penurunan penjualan yang juga diakibatkan ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan pasar membuat laba atas penjualan PTPN XII mengalami fluktuasi. Hal ini tidak bisa dibiarkan terus menerus karena akan berdampak pada berkurangnya laba atas penjualan perusahaan. Perusahaan perlu melakukan prediksi atas keadaan perekonomian dunia dengan perhitungan yang lebih matang lagi. Adanya penghitungan yang lebih matang paling tidak akan menekan hilangnya kesempatan perusahaan dalam memperoleh laba.

Selain itu, adanya faktor cuaca yang akan menentukan baik tidaknya produksi PTPN XII dan terpenuhinya produksi PTPN XII dalam memenuhi permintaan juga perlu dilakukan prediksi-prediksi di kondisi cuaca. Kemudian, perlu juga adanya terobosan teknologi dan penggunaan teknologi untuk mengelola produksi dan persediaan yang ada untuk mengatasi penurunan atau ketidakstabilan produksi akibat adanya cuaca yang tidak menentu.

Jika produksi lancar dan persediaan tetap bisa memenuhi permintaan, maka penurunan laba atas penjualan akan bisa diatasi dan otomatis akan memperbaiki rasio *Net Profit Margin* perusahaan yang kurang stabil pada periode 2006-2011.

b. Return On Investment (ROI)

Perkembangan ROI yang dilihat dengan cara menggunakan rasio ROI yang mempunyai rumus :

$$ROI = \frac{EBIT + Penyusutan}{Capital\ employed} \times 100\%$$

Perkembangan pengembalian atas investasi perusahaan di PTPN XII dari tahun 2006-2011 juga mengalami peningkatan secara berkala. Pengecualian terjadi pada tahun 2008 dimana pengembalian atas investasi yang mereka lakukan sedikit menurun. Penurunan investasi ini disebabkan adanya keberanian dari manajemen untuk memaksimalkan aktiva yang mereka punya untuk melakukan investasi dengan harapan mendapatkan profit yang lebih baik dan hal tersebut memang tercapai karena pendapatan yang mereka dapatkan jika dilihat dari rasio NPM meningkat dari tahun sebelumnya.

Selanjutnya pada tahun 2011, rasio ini mengalami penurunan kembali yang menunjukkan bahwa pengembalian atas aset yang digunakan pada saat itu rendah. hal ini menunjukkan bahwa efektifitas perusahaan dalam pengelolaan investasi asetnya kurang baik pada tahun 2011.

Adanya penurunan pengembalian atas aset pada tahun 2008 dan 2011 membuat perusahaan harus lebih berhati-hati dalam menginvestasikan asetnya. Selain itu, perlu adanya perbaikan kinerja dalam melakukan aktivitas investasi aset perusahaan. Dalam perbaikan atas kinerja pengembalian atas aset yang kurang maksimal dibutuhkan pengukuran efektifitas manajerial dimana manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas investasi perusahaan harus memiliki strategi perencanaan investasi dan melaksanakan rencana tersebut.

Kesimpulan

1. Terkait dengan kebijakan perusahaan dalam mengelola modal kerja dan komponen-komponen modal kerja. kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh PTPN XII dalam mengelola modal kerjanya yaitu :
 - a. Adanya pengendalian terhadap anggaran modal kerja PTPN XII melalui PPAP yang merupakan anggaran yang dilakukan tiap triwulanan atau tiga bulan sekali dan permintaan modal kerja yang dilakukan tiap masa (tanggal 10,20,30) di tiap bulannya.
 - b. Pada tahun 2010, PTPN XII melakukan kebijakan tentang adanya penetapan limit saldo kas maksimal di tiap masa atau tiap sepuluh hari untuk tiap unit kerja.
 - c. Piutang niaga perusahaan hanya berlaku ketika terjadi penjualan ekspor dimana pihak importir melakukan pembayaran sesuai dengan kontrak.kemudian untuk penjualan lokal, tidak ada piutang yang terjadi karena pihak *buyer* harus melakukan pelunasan terlebih dahulu sebelum mendapatkan barangnya.
 - d. Adanya kebijakan memaksimalkan proses produksi dengan mempertimbangkan keadaan pasar dan cuaca
 - e. kebijakan dari pemerintah mengenai target pertumbuhan aset dan laba yang minimal harus dipenuhi salah satunya di tiap akhir tahun Adanya penetapan target laba dari telah memberikan *pressure* yang positif bagi PTPN XII karena perusahaan terus berupaya dalam dan aset dari pemerintah dapat terpenuhi
2. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan diatas bertujuan untuk melakukan efisensi dan efektifitas terhadap modal kerja perusahaan sehingga dapat berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan yang dapat dilihat dari dari pemaparan berikut ini :
 - a. Pengendalian terhadap modal kerja yang dilakukan perusahaan telah membuat modal kerja mereka bisa digunakan sesuai dengan kebutuhan sehingga tidak ada modal kerja yang dialokasikan untuk hal yang tidak perlu sehingga pengeluaran dapat diimbangi dengan profit yang maksimal.

- b. Penetapan limit saldo kas maksimal di tiap unit kerja yang dilakukan perusahaan telah memberikan kecukupan modal bagi tiap unit kerja secara optimal sehingga berpengaruh positif terhadap profitabilitas.
- c. Dengan adanya kebijakan piutang yang dilakukan PTPN XII, maka diharapkan piutang dari PTPN XII bisa tetap baik karena perusahaan tidak terlalu terlibat banyak piutang yang beresiko dengan pihak *buyer* sehingga tidak terlalu banyak modal kerja yang tertanam di piutang sehingga bisa digunakan untuk kegiatan operasional lainnya dan perusahaan bisa memaksimalkannya untuk peningkatan laba.
- d. Produksi yang maksimal dengan pertimbangan berdasar keadaan kondisi pasar dan cuaca membuat persediaan tidak terlalu banyak ditahan dan penjualan tetap mampu memenuhi kebutuhan pasar sehingga membantu peningkatan profitabilitas perusahaan.

Saran

1. Perusahaan bisa lebih jeli lagi dalam melihat keadaan perekonomian baik di dalam dan di luar negeri dengan mencari banyak referensi sebelum membuat kebijakan untuk modal kerja dalam produksinya agar tidak terjadi lagi kehilangan kesempatan dalam investasi untuk meningkatkan profit seperti yang terjadi pada tahun 2009.
2. Dengan banyaknya Modal Kerja PTPN XII yang mencakup berbagai wilayah dan unit kerja dari PTPN XII itu sendiri, maka perlu kiranya PTPN XII untuk mengklasifikasikan lagi jenis-jenis modal kerja mereka agar tidak terjadi salah pengertian dalam mengartikan modal kerja mereka dan untuk mengetahui klasifikasi modal kerja perusahaan.
3. Koordinasi antar unit kerja mulai dari kantor direksi, kebun, rumah sakit, sampai industri hilir tentang perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan anggaran modal kerja sudah cukup baik karena mampu melakukan evaluasi yang menghasilkan sebuah kebijakan seperti pada tahun 2010 sudah cukup baik.

4. Dengan masih banyaknya kekurangan yang dirasakan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian ini, diharapkan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema dan bidang yang sama untuk memperluas lagi analisisnya dengan penambahan komponen modal kerja yang berupa ekuitas dengan objek yang sudah *go public* karena objek yang ada pada penelitian ini bukanlah objek yang *go public*. selain itu, peneliti selanjutnya juga bisa mengambil objek yang bergerak dibidang lain seperti perusahaan yang bergerak dibidang perikanan atau pertambangan yang merupakan salah satu bidang yang kekayaannya juga dipunyai oleh Indonesia dimana nantinya bisa dikaji bagaimana pengelolaan modal kerjanya dan apa saja faktor yang berpengaruh di dalam pengelolaan modal kerja di perusahaan tersebut.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Edisi Revisi. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Aulia Rahma. 2011. Analisis Pengaruh Manajemen Modal Kerja Terhadap Profitabilitas Perusahaan (studi pada perusahaan manufaktur PMA dan PMDN yang terdaftar di BEI), *Skripsi*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Brigham F, Houston dan Eugene F, Joel. 2001. *Manajemen Keuangan* (Buku II). Edisi Kedelapan. Erlangga, Jakarta.
- Hanafi M, Mamduh dan Halim, Abdul. 2005. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Kedua. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Handoko, T Hani. 1999. *Manajemen*. Penerbit BPFE : Yogyakarta.
- Harjito, Agus dan Martono. 2005. *Manajemen Keuangan*. Ekonisia, Yogyakarta.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif (untuk ilmu-ilmu sosial)*. Penerbit Salemba Humanika, Jakarta.
- [Http://id.wikipedia.org/wiki/Subjek_penelitian](http://id.wikipedia.org/wiki/Subjek_penelitian). 23 november 2012
- [Http://www.docstoc.com/docs/44586580/Dampak-krisis-global-di-Indonesia](http://www.docstoc.com/docs/44586580/Dampak-krisis-global-di-Indonesia)). 29 Oktober 2012.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis (untuk Akuntansi dan Manajemen)*. Edisi Pertama. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Jumingan. 2006. *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan pertama. PT Bumi Aksara, Jakarta.

- Kasmir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan ketiga. Rajawali Press, Jakarta.
- Munawir. S. 2002. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Keempat. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Ptpn 12. 2009. Ekspor karet masih dibatasi meski harga naik. <http://www.ptpn12.com/rolas/index.php/berita2/269-ekspor-karet-masih-dibatasi-meski-harga-naik-indonesia-malaysia-dan-thailand-masih-untuk-te>. 30 Oktober 2012.
- Ptpn12. 2009. Tekan cost. <http://www.ptpn12.com/rolas/index.php/berita2/273-tekan-cost>. 30 Oktober 2012.
- Rina Mardiana. 2007. Analisis Modal Kerja Untuk Menjaga Likuiditas dan Meningkatkan Rentabilitas Pada “ADIMAS” Fiber Industry Malang, *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-dasar Pembelian Perusahaan*. Edisi Keempat, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Riza, Nur Wahyu. 2010. Efisiensi Modal Kerja Untuk Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan (Studi Pada Pabrik Plat Jok Motor di Kediri), *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Sartono, Agus. 1997. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi Ketiga. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sawir, Agnes. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan perencanaan keuangan perusahaan*. Cetakan Kelima. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sundjaja S, Ridwan. 2003. *Manajemen Keuangan 1 edisi kelima*. Cetakan kedua. Literata Lintas Media, Bandung.
- Syahatah, Husein. 2001. *Pokok-Pokok Pikiran Akuntansi Islam*. Cetakan Pertama. Akbar Media Eka Sarana, Jakarta.
- Syamsudin, Lukman. 2007. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Edisi baru (edisi 9). PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Van Horne, James dan Wachowicz M, Jhon. 2005. *Financial Management (prinsip-prinsip Manajemen Keuangan) buku 1*. Edisi 12. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Wild. J.Jhon,dkk. 2005. *Financial Statement Analysis (Analisis Laporan Keuangan) buku 1*. Edisi 8. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- _____. 2005. *Financial Statement Analysis (Analisis Laporan Keuangan) buku 2* Edisi 8. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Yuyun, Nur Laila. 2009. Analisis Modal Kerja Untuk Meningkatkan Produktivitas Perusahaan (Studi pada PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

