

**ANALISIS RETURN ON INVESTMENT DAN RESIDUAL
INCOME SEBAGAI ALAT MENGUKUR PRESTASI MANAJER
PADA PT TELKOM INDONESIA - KANDATEL
UJUNG PANDANG
(studi kasus)**



OLEH
MACHRUL
89 01 220

9517-12-50

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1995**

ANALISIS RETURN ON INVESTMENT DAN RESIDUAL INCOME
SEBAGAI ALAT MENGUKUR PRESTASI MANAJER
PADA PT. TELKOM INDONESIA - KANDATEL UJUNGPANDANG
(STUDI KASUS)

OLEH :

M A C H R U L

89 01 220

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
SYARAT GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNGPANDANG

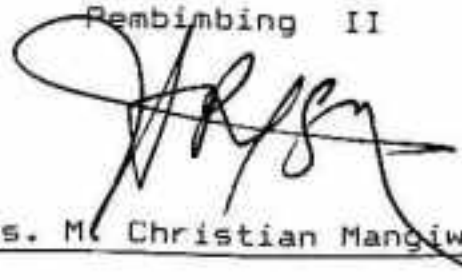
DISETUJUI

Pembimbing I



(M. Ishak Ansari, SE,MSi,Ak.)

Pembimbing II



(Drs. M. Christian Mangiwa, Ak.)

ANALISIS RETURN OF INVESTMENT DAN RESIDUAL INCOME SEBAGAI
ALAT MENGUKUR PRESTASI MANAJER PADA PT TELKOM
INDONESIA KANDATEL UJUNG PANDANG
(STUDI KASUS)

OLEH
MACHRUL
89 01 220

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 28 NOPEMBER 1995

T I M P E N G U J I

NAMA DAN JABATAN

TANDA TANGAN

- | | |
|-----------------------------------|---------------------|
| 1. BLASIVS MANGANDE, SE, M.Si, AK | (KETUA, FE-UH) |
| 2. M. ISHAK AMSARI, SE, M.Si, AK | (SEKRETARIS, FE-UH) |
| 3. HARRYANTO, SE, M.COM | (ANGGOTA, FE-UH) |


2. 
3. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua


Gagaring Pagalung, SE, MS, AK

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Ketua


Blasius Mangande, SE, M.Si, Ak

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur yang tak terhingga kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas taufiq dan hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada kita semua dalam melaksanakan tugas ubudiyah sehari-hari sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujungpandang.

Disadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih belum sempurna, penulis tetap menyadari akan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan, sebagai manusia yang selalu membutuhkan orang lain. Oleh karena itu, kami telah melibatkan beberapa pihak yang telah memberikan bantuan buah pikiran, dorongan, petunjuk maupun materi, sehingga sewajarnya pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaannya kepada :

1. Bapak Muh. Ishak Amsari, SE, M.Si, Ak. dan Bapak Drs. Moch. Christian Mangiwa, Ak. yang telah rela meluangkan waktunya dalam membimbing, mengarahkan dan memberi petunjuk yang sangat berharga dalam rangka penulisan skripsi ini.
2. Pimpinan Fakultas Ekonomi, Ketua Jurusan Akuntansi, Dosen-dosen pengasuh dan Dosen-dosen pembimbing sebagai

penasehat akademik penulis yang telah banyak membimbing, mengarahkan dan memberikan bekal ilmu pengetahuan, serta kepada Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi yang tidak bosan-bosannya melayani kepentingan penulis selama mengikuti kuliah.

3. Pimpinan KANDATEL Ujungpandang yang memperkenankan penulis untuk mengadakan penelitian di Kantor yang dipimpinnya.
4. Seluruh sahabat dan rekan yang telah memberikan dorongan dan nasehat selama penulis mengikuti kuliah .
5. Akhirnya untuk orang-orang yang tecinta, Mama dan Papa yang dengan segala jerih payah dan doa restunya selama penulis mengikuti kuliah hingga menyelesaikan pendidikan di Perguruan Tinggi, juga kepada Kak Udi, Kak Uman, Dik Maman dan Dik Zahrah A. yang telah banyak mendorong penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas budi baik mereka dan senantiasa memberikan petunjuk kepada kita semua, Amin.

Ujungpandang, September 1995

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR SKEMA	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Masalah Pokok	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	5
1.4. Metode Penelitian	6
1.4.1. Metode Pengumpulan Data	6
1.4.2. Jenis dan Sumber Data	7
1.4.3. Metode Analisis	7
1.4.4. Sistematika Pembahasan	9
BAB II. LANDASAN TEORI	11
2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggung- jawaban	11
2.2. Pengertian Pusat Pertanggung- jawaban	18
2.3. Jenis-jenis Pusat Pertanggung- jawaban	20
2.3.1. Pusat Biaya	21
2.3.2. Pusat Pendapatan	23
2.3.3. Pusat Laba	24
2.4. Pusat Investasi	28
2.4.1. Indikator Pusat Investasi	30
2.4.1.1. Return On Invest- ment (ROI)	31
2.4.1.2. Residual Income	36
2.4.2. Keunggulan dan Kelemahan Indikator ROI dan RI	37
BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	41
3.1. Sejarah Singkat	41
3.2. Bentuk dan Fungsi Organisasi	44
3.3. Struktur Organisasi	47
3.4. Hasil Usaha dan Performance Perusahaan	53
3.5. Sistem Informasi Akuntansi	56

BAB IV.	ANALISIS ROI DAN RI SEBAGAI ALAT MENGUKUR PRESTASI MANAJER KANDATEL UJUNGPANDANG ...	61
4.1.	Dasar Konsep Penentuan Indikator ROI dan RI	62
4.1.1.	Elemen Aktiva Operasi	68
4.1.2.	Elemen Biaya Operasi	68
4.1.3.	Elemen Pendapatan Operasi	68
4.1.4.	Elemen Laba Operasi	71
4.1.5.	Elemen Biaya Modal	71
4.1.6.	Rumus Indikator ROI dan RI	73
4.2.	Penghitungan Indikator ROI dan RI	73
4.3.	Analisis Prestasi ROI dan RI	77
4.3.1.	Perbandingan Prestasi Aktual dan Anggaran	77
4.3.1.1.	Analisis Varian ROI Aktual dan Anggaran	78
4.3.1.2.	Analisis Varian RI Aktual dan Anggaran	81
4.3.2.	Perbandingan Prestasi Aktual dan Periode Lalu	81
4.3.2.1.	Analisis Varian ROI tahun 1994 dan 1993	82
4.3.2.2.	Analisis Varian RI tahun 1994 dan 1993	84
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN	86
5.1.	Kesimpulan	86
5.2.	Saran-saran	88
DAFTAR PUSTAKA.....		89

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel : 3.1. Hasil Usaha tahun 1994	53
3.2. Pendapatan tahun 1994	54
3.3. Pendapatan Telepon tahun 1994	55
3.4. Realisasi Anggaran Biaya tahun 1994 ..	56
3.5. Data Kegiatan tahun 1994	57
3.6. Ratio Keuangan tahun 1994 dan 1993 ...	59
4.1. Aktiva Operasi	69
4.2. Biaya Operasi	70
4.3. Pendapatan Operasi	70
4.4. Laba Operasi	72
4.5. Biaya Modal	72
4.6. ROI KANDATEL Ujungpandang	76
4.7. RI KANDATEL Ujungpandang	76
4.8. Prestasi Keuangan KANDATEL Ujungpandang	78

DAFTAR SKEMA

	Halaman
Skema : I. Analisis Selisih Pendapatan	25
II. ROI Aktiva Terkendali	35
III. Struktur Organisasi KANDATEL	48

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran : I. Bagan Organisasi KANDATEL UPG	91
II. Data Kegiatan Tahun 1994	92
III. Key Performance Tahun 1994	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi yang bertujuan mencari laba, dana operasi mempengaruhi kualitas laba, baik dari segi kemampuan menghasilkan laba dalam mendukung operasi yang sedang berjalan maupun dalam menghasilkan laba dimasa yang akan datang, sehingga perlu diperhatikan besarnya laba yang dicapai dari suatu investasi. Perlunya pengukuran dana operasi adalah :

1. Memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan mengenai dana operasi yang ditanam dan untuk memotivasi para manajer membuat keputusan yang benar, yaitu; keputusan yang terbaik bagi organisasi.
2. Mengukur prestasi divisi sebagai suatu kesatuan ekonomis. ¹⁾

Informasi sangat diperlukan oleh manajemen. Informasi harus dapat memberikan masukan bagi para manajer dalam mengelola organisasi, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Informasi tersebut digunakan sebagai pedoman umum perencanaan, koordinasi, dan pengendalian agar tinda-

1) Robert N. Anthony, John Dearden, and Norton M. Bedford, *Management Control Systems*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1984, p. 342.

kan dan keputusan manajemen mencapai hasil yang lebih optimal.

Organisasi yang memiliki lebih dari satu divisi, pimpinan puncak dalam melaksanakan kegiatan usahanya memerlukan bantuan manajer divisi untuk melaksanakan sebagian fungsi perencanaan, dan fungsi pengendalian. Dalam kegiatan perencanaan selain kemampuan individu manajer dalam membuat rencana, partisipasi manajer secara optimal juga diperlukan oleh pimpinan. Begitu pula dalam pengendalian, pimpinan tidak mungkin mengandalkan pengamatan langsung, akan tetapi diperlukan suatu sistem formal yang digunakan untuk membantu manajemen puncak dalam melaksanakan pengendalian tersebut. Untuk itu organisasi memerlukan suatu sistem yang dapat digunakan manajemen untuk menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis. Sistem tersebut adalah Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control Systems*).

"Management control is primarily a process for motivating and inspiring people to perform organization activities that will further the organization's goal." 2)

2) *Ibid.*, p. 11 .

Dari definisi di atas maka dapat diartikan bahwa pengendalian manajemen adalah terutama proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi.

Masalah yang dapat timbul dari organisasi yang memiliki beberapa divisi adalah bagaimana pimpinan dapat mengetahui prestasi setiap manajer divisi dan bagaimana cara yang ditempuh pimpinan untuk mengendalikan kegiatan divisi tersebut. Untuk itu pimpinan memerlukan suatu alat pengendalian yang dapat juga digunakan sebagai alat mengukur prestasi manajer divisi.

Salah satu alternatif penyelesaian dari masalah di atas adalah divisi diperlakukan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Manajer divisi dilibatkan secara langsung dalam proses penyusunan anggaran. Agar tindakan manajer selaras dengan tujuan organisasi dan untuk memantau seberapa jauh manajer tersebut melaksanakan rencananya, maka diperlukan informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*). Akuntansi pertanggungjawaban mengakui bahwa orang/personil dalam suatu organisasi yang mempunyai wewenang untuk mengendalikan biaya atau pendapatan adalah orang yang bertanggungjawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban yang kepengurusannya harus ditegaskan, diukur,

dan dilaporkan ke manajemen puncak.³⁾ Dengan demikian maka informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar analisis prestasi manajer divisi.

Salah satu bentuk pusat pertanggungjawaban adalah pusat investasi (*investment center*). Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai pengendalian atas biaya dan atas pendapatan serta mempunyai pengendalian juga atas dana investasi.⁴⁾

Berkenaan dengan pengukuran prestasi manajer divisi, alat penilaian (indikator) prestasi yang digunakan berkaitan dengan jenis atau karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dinilai. Untuk divisi sebagai pusat investasi, indikator yang umum dipakai adalah ROI (Return On Investment) dan RI (Residual Income).

Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (KANDATEL) Ujungpandang merupakan salah satu divisi jaringan pelayanan jasa telekomunikasi pada PT. Telekomunikasi (Telkom) Indonesia, salah satu tujuan utamanya adalah mencari laba serta diberi wewenang untuk melaksanakan operasinya secara mandiri.

3) Ray H. Garrison, *Managerial Accounting*, Bussiness Publication Inc., Plano, Texas, 1985, p. 445.

4) *Ibid.*, p. 453.

Pertanggungjawaban manajer divisi dilaksanakan dengan membuat laporan pertanggungjawaban dalam bentuk Laporan Manajemen pada setiap akhir tahun kepada Kepala Wilayah Telekomunikasi-X Sulawesi (Kawitel) yang berkedudukan di bawah PT. Telkom Indonesia. Dalam Laporan Manajemen tersebut, salah satu kriteria penilaian prestasi divisi diukur dengan indikator ROI.

Bertolak dari uraian di atas, penulis bermaksud untuk melakukan perbandingan antara indikator ROI berdasarkan Laporan Manajemen dengan indikator ROI konsep aktiva terkendali serta indikator lain yaitu Residual Income sebagai alat untuk mengukur prestasi manajer divisi pada PT. Telkom Indonesia-KANDATEL Ujungpandang.

1.2. Masalah Pokok

Masalah pokok dalam penelitian ini adalah apakah penggunaan indikator ROI (Laporan Manajemen) sudah memberikan informasi yang optimal bagi manajemen puncak PT. Telkom Indonesia dalam menilai prestasi manajer divisi pusat investasi (KANDATEL Ujungpandang) ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui kegunaan indikator ROI dan RI dengan konsep aktiva terkendali sebagai alat mengukur



prestasi manajer divisi pusat investasi.

2. Untuk mengembangkan dan menerapkan serta membandingkan teori dan praktek yang sesungguhnya di lapangan.

Penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Memberikan masukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia mengenai indikator ROI dan RI (konsep aktiva terkendali) sebagai salah satu alternatif pengukuran prestasi manajer divisi pusat investasi.
2. Sebagai acuan bagi peneliti lainnya yang akan membahas masalah yang sama.

1.4. Metode Penelitian

1.4.1. Metode Pengumpulan Data

Materi penulisan ini disusun berdasarkan data yang diperoleh pada objek penelitian yaitu pada PT. Telkom Indonesia - KANDATEL Ujungpandang.

Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan cara :

a. Riset Lapangan (*Field Research*)

Riset yang dilakukan melalui pengamatan langsung pada objek penelitian. Dalam hal ini adalah Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (KANDATEL) Ujungpandang.

b. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Riset yang dilakukan dengan cara mempelajari sumber

literatur atau referensi yang berkaitan dengan isi penulisan skripsi. Riset ini dimaksudkan guna memperoleh landasan teori yang akan dijabarkan dalam pembahasan masalah.

1.4.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data ini diperoleh penulis melalui pengamatan atau observasi langsung di lapangan, disamping juga mengadakan pendekatan melalui teknik wawancara dengan pihak yang berkepentingan, dalam hal ini pihak manajemen KANDATEL Ujungpandang.

b. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari informasi tertulis, baik melalui pencatatan-pencatatan maupun dokumentasi yang berhubungan erat dengan pembahasan skripsi, seperti : sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan, laporan manajemen, dan cara pengukuran prestasi keuangan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

1.4.3. Metode Analisis

Penulisan skripsi ini didasarkan pada analisis

studi kasus (*case study*) untuk melihat dan mengetahui serta membandingkan pengukuran prestasi KANDATEL Ujungpandang pada Laporan Manajemen dengan pengukuran yang dilakukan oleh penulis.

Dalam skripsi ini penulis membatasi masalah pada analisis ROI dan RI dengan konsep aktiva terkendali sebagai indikator prestasi manajer divisi pusat investasi (KANDATEL Ujungpandang).

Indikator Return On Investment (ROI) terdiri dari dua ratio, yaitu : ratio asset turnover dan ratio profit margin. Penghitungan Return On Investment dilakukan melalui tiga tahap, yaitu mengukur ratio asset turnover, mengukur ratio profit margin dan mengalikan kedua ratio di atas untuk mendapatkan tingkat persentase profitabilitas dari investasi. Sedangkan penghitungan Residual Income dilakukan dengan cara menghitung selisih antara laba operasi sebelum pajak dengan biaya modal (*cost of capital*).

Untuk lebih jelasnya pengukuran indikator di atas, dapat ditunjukkan secara matematis sebagai berikut:

a. ROI (konsep aktiva terkendali)

$$\text{ROI} = \text{Ratio Profit Margin} \times \text{Ratio Asset Turnover}$$

$$- \text{Ratio Profit Margin} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$$

$$- \text{Ratio Asset Turnover} = \frac{\text{Pendapatan Operasi}}{\text{Aktiva Operasi}}$$

dimana,

- Laba Operasi = Pendapatan Operasi - Biaya Operasi

sehingga,

$$ROI = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva Operasi}} \cdot X \ 100 \%$$

b. Residual Income

- RI = Laba Operasi - Biaya Modal

- Biaya Modal = Bunga Pinjaman X Modal Penyertaan

Untuk tujuan analisis, penulis menggunakan Laporan Keuangan tahun 1994 dan 1993 yang telah diaudit pihak eksternal serta data historis lainnya sebagai data pendukung.

1.4.4. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I : Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan secara ringkas mengenai latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian serta metodologi penelitian yang terdiri dari metode pengumpulan data, sumber dan jenis data, metode analisis dan sistematika pembahasan.

Bab II : Merupakan bab mengenai landasan teori yang

mencakup beberapa pengertian tentang Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Pertanggungjawaban, jenis-jenis pusat pertanggungjawaban, serta indikator prestasi Pusat Investasi.

- Bab III : Merupakan bab mengenai gambaran umum perusahaan yang menguraikan sejarah singkat perusahaan, struktur dan fungsi organisasi perusahaan, hasil usaha dan performance perusahaan serta Sistem Informasi Akuntansi pada KANDATEL Ujungpandang.
- Bab IV : Merupakan bab pembahasan yang membahas mengenai analisis ROI dan RI sebagai alat mengukur prestasi manajer divisi yang mencakup dasar penentuan indikator ROI dan RI, penghitungan indikator ROI dan RI dan analisis prestasi ROI dan RI KANDATEL Ujungpandang.
- Bab V : Merupakan bab penutup yang berisi simpulan hasil penelitian dan saran-saran yang diberikan pada perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Suatu organisasi, baik yang sedang berkembang maupun yang sudah mapan, perlu menyediakan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik didalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari. Tanpa sistem pengendalian tersebut, organisasi dapat kehilangan arah dan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian itu sebaiknya dapat mengatur dan mengawasi operasi serta aktivitas organisasi secara efektif. Dengan adanya pengendalian, aktivitas yang dijalankan oleh manajer dapat searah dengan tujuan organisasi, prestasi yang telah dicapai dapat dievaluasi serta jika terjadi penyimpangan dengan apa yang direncanakan segera dapat dilakukan perbaikan-perbaikan agar sesuai dengan tujuan semula.

Dalam pelaksanaan pengendalian manajemen, diperlukan suatu sistem yang dapat mendukungnya. Sistem tersebut adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*). Gagasan dasar yang melatarbelakangi akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa prestasi setiap manajer harus dinilai dari seberapa baik ia mengelola hal-hal yang secara langsung berada dibawah pengendaliannya. 5)

5) Ray Garisson, *op. cit.*, p. 299.

Adapun inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas segala faktor-faktor yang ada dibawah pengendaliannya sesuai dengan wewenang yang diberikan. Sehingga jika terjadi penyimpangan, dapat dilakukan analisis untuk mengetahui pihak-pihak yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut. Untuk lebih memahami arti dari akuntansi pertanggungjawaban, maka di bawah ini akan dikemukakan beberapa definisi dari beberapa penulis.

Anthony dan Reece mengemukakan definisi dari akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

"Responsibility accounting is the type of management accounting that collects and report both planned and actual accounting information in terms of responsibility centers". 6)

Pada tulisan yang lainnya, Anthony dan Reece mengemukakan sebagai berikut :

"The management accounting construction that deals with both planned and actual accounting information about the inputs and outputs of a responsibility center is called responsibility accounting". 7)

6) Robert N. Anthony and James S. Reece, *Management Accounting Principles*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1977, p. 470.

7) Robert N. Anthony and James S. Reece, *Accounting: Text and Cases*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1983, p. 795.

Dari kedua defenisi di atas maka yang dimaksud dengan akuntansi pertanggungjawaban adalah tipe dari akuntansi manajemen (*management accounting*) dimana aktivitasnya adalah mengumpulkan dan melaporkan sekaligus merencanakan dan memberi informasi akuntansi yang aktual mengenai "inputs" dan "outputs" dalam suatu pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*).

Dalam kegiatan pusat pertanggungjawaban, pengolahan masukan (*inputs*) dapat berupa tenaga kerja, bahan baku, jasa dan lainnya, yang menghasilkan keluaran (*outputs*) berupa barang atau jasa. Sedangkan dalam sistem pengendalian manajemen, masukan (*inputs*) atau keluaran (*outputs*) atau keduanya diukur dalam satuan uang. Masukan yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan biaya (*cost*), sedangkan keluaran yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan pendapatan (*revenue*) bagi suatu pusat pertanggungjawaban.

Assegaf dalam "*Dictionary of Accounting*" menjelaskan istilah *responsibility accounting* sebagai berikut :

- "1. Suatu sistem akuntansi dan pelaporan manajemen atas beberapa konsep dasar atau asumsi dasar.
2. Suatu sistem akuntansi yang disusun sesuai dengan struktur tanggungjawab dari masing-masing bidang yang berwenang". B)

B) Assegaf Ibrahim Abdullah, *Dictionary of Accounting*, PT. Mario Grafika, Jakarta, 1993, hal. 374.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Horngren adalah sebagai berikut :

"Responsibility accounting system as one that recognizes various decision centers throughout an organization and trace costs (as well as revenue, assets and liabilities, where relevant) to the individual managers who are primarily responsible for making decisions about these variables" 9)

Dari definisi di atas maka dapat dijelaskan bahwa semua biaya (termasuk juga pendapatan, harta dan kewajiban, yang relevan), yang terjadi didalam organisasi akan ditelusuri, sehingga dapat diketahui siapa manajer yang bertanggungjawab. Hal ini hanya dapat diterapkan pada suatu organisasi yang terdiri dari beberapa pusat pengambilan keputusan (*decision centers*), dimana setiap pusat pengambilan keputusan dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas keputusan yang berkaitan dengan faktor-faktor dibawah pengendaliannya.

Menurut Supriyono, akuntansi pertanggungjawaban menelusuri biaya, pendapatan, laba dan investasi untuk unit-unit organisasi secara individual. Setiap unit organisasi tersebut merupakan pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin

9) Charles T. Horngren, *Cost Accounting*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, 1982, p. 143.

oleh seorang manajer. 10)

Selanjutnya Garrison memberikan definisi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

"Responsibility accounting is a system of accounting in which costs are assigned to various managerial level according to where control of the costs is deemed to rest, with the managers then held responsible for difference between budgeted and actual results". 11)

Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana biaya-biaya ditentukan menurut berbagai tingkatan manajemen yang berbeda-beda untuk mengawasi biaya-biaya yang dianggap telah ditentukan, dengan itu manajer kemudian bertanggung jawab atas perbedaan antara anggaran dan realisasinya.

Pengertian lain dari akuntansi pertanggungjawaban adalah dari McClary, yaitu :

"Responsibility accounting is the mechanism through which managers communicate with subordinates in order to maintain control over the segments of the business for which they are responsible". 12)

10) R.A. Supriyono, *Struktur Pengendalian Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1989, hal. 15.

11) Ray Garrison, *loc. cit.*, p. 319.

12) Terence E. McClary, *Responsibility Accounting dalam The Managerial and Cost Accountant's Handbook*, Dow Jones-Irwin, Illinois, 1979, p. 233.

Sedangkan Morse menyatakan bahwa :

"Responsibility accounting is the structuring of performance report addressed to individual members of an organization in a manner that emphasizes the factors controllable by them". 13)

Dari kedua definisi di atas, dapat disarikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah alat untuk membantu komunikasi antara pimpinan dan bawahannya melalui suatu laporan yang disebut laporan prestasi (*performance report*). Dalam rangka pengendalian, maka ukuran prestasi kerja merupakan informasi yang penting, karena disini organisasi dibagi atas beberapa pusat pertanggungjawaban yang secara periodik harus memberikan laporan kepada pimpinan mengenai kegiatan dan kemajuan yang telah dicapainya. Berdasarkan laporan tersebut maka pimpinan akan menganalisa dan mengevaluasi hasil-hasil yang telah dicapai pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Gudono, akuntansi pertanggungjawaban pada hakikatnya adalah aspek sistem pengendalian manajemen (*management control systems*), yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi. 14)

13) Wayne J. Morse, *Processing, Evaluating and Using Data*, Addison-Wesley Publishing Co., Massachusetts, 1981, p. 437.

14) Gudono, *Akuntansi Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1993, hal. 222.

Akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya adalah suatu proses dari kegiatan pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan tulang punggung dari semua perencanaan dan sistem pengendalian.

Smith dan Keith menyatakan bahwa :

"Responsibility accounting is the process of :

- 1. Designating the responsibility centers.*
- 2. Delegating authority to individual within the responsibility centers.*
- 3. Preparing budgets, accumulating actual results and preparing performance reports for the responsibility centers.*
- 4. Holding the individuals with authority responsible or accountable for their actions." 15)*

Sehubungan dengan pengendalian serta penilaian prestasi, laporan prestasi yang dibuat oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban berbeda-beda sesuai dengan level/kedudukan didalam organisasi. Pada umumnya semakin tinggi levelnya, maka laporan akan bersifat umum, sedangkan pada level yang lebih rendah, maka laporan prestasi akan semakin mendetail. Demikian pula halnya didalam pengukuran prestasi, akan berbeda pula sesuai dengan levelnya. Pada level yang rendah pengukuran prestasi akan terperinci, kuantitatif serta penekanan terutama pada

15) Jack L. Smith, Robert M. Keith and William L. Stephens, *Managerial Accounting*, McGraww-Hill Book Co., Singapore, 1988, p. 411.



penyimpangan-penyimpangan yang spesifik. Sedangkan pada level yang lebih tinggi maka pengukuran prestasi lebih ditujukan pada prestasi untuk satu pusat pertanggungjawaban secara keseluruhan.

Dari berbagai defenisi yang telah disebutkan di atas, maka jelaslah bahwa tujuan utama dari akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sebagai alat pengendalian manajemen (*management control*) dan merupakan salah satu jenis informasi akuntansi manajemen (*management accounting information*) dimana akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya suatu pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Pengendalian pusat-pusat pertanggungjawaban dilakukan melalui suatu format pelaporan manajemen, yaitu Laporan Prestasi (*performance report*) yang sesuai dengan level atau kedudukannya didalam organisasi.

2.2. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat Pertanggungjawaban merupakan salah satu fokus perhatian dari sistem pengendalian manajemen (*management control systems*). Pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan struktur pengendalian manajemen dalam suatu organisasi. Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban sangat erat hubungannya dengan pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan dan penilaian prestasi dari setiap

pusat pertanggungjawaban.

Matz dan Usry mendefinisikan pusat pertanggungjawaban sebagai berikut :

"A responsibility center may defined as an organization unit having a single head accountable for activities of the unit." 16)

Sedangkan Anthony dan Dearden mengemukakan sebagai berikut :

"We have used the term responsibility center to denote any organization unit that is headed by responsible manager. In a sense, a company is a collection of responsibility centers." 17)

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas segala aktivitas dari unit yang dipimpinnya. Dalam pengertian organisasi itu terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban.

Dengan kata lain suatu organisasi adalah kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban, dimana setiap pusat pertanggungjawaban ini dapat digambarkan dalam bentuk

16) Adolph Matz and Milton F. Usry, *Cost Accounting: Planning and Control*, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1988, p. 208.

17) Robert N. Anthony, *et. al.*, *op. cit.*, p. 183.

struktur organisasi yang memiliki suatu hierarki. Pada tingkat terendah dari hierarki ini dapat berupa seksi-seksi, kelompok-kelompok kerja, sedang pada tingkat yang lebih tinggi dapat berupa departemen-departemen atau divisi-divisi yang mencakup semua kelompok-kelompok kecil tadi.

2.3. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban menggambarkan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab pada unit yang dipimpinnya. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban yang penggolongannya didasarkan atas wewenang (*authority*), tanggungjawab (*responsibility*) dan pengukuran prestasinya (*performance*), juga didasarkan pada sifat masukan (*inputs*) dalam bentuk biaya (*cost/-expense*) dan keluaran (*outputs*) dalam bentuk pendapatan (*revenue*) ataupun secara bersama-sama, yaitu :

1. Pusat biaya (*expense center*)
2. Pusat pendapatan (*revenue center*)
3. Pusat laba (*profit center*)
4. Pusat investasi (*investment center*)

Pada bagian berikut ini penulis akan membahas masing-masing jenis pusat pertanggungjawaban tersebut di atas. Khusus untuk pusat investasi, penulis akan membahasnya lebih mendetail, karena pusat investasi merupakan topik

pembahasan dalam skripsi penulis.

2.3.1. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. 18)

Dalam hal ini, biaya-biaya yang harus dipertanggungjawabkan adalah biaya yang dapat dikendalikan (controllable) oleh pusat biaya atau biaya-biaya dimana manajer memiliki tanggungjawab langsung atas terjadinya biaya tersebut.

Sebagaimana pusat pertanggungjawaban lainnya, pusat biaya juga mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran, namun keluaran pusat biaya tidak diukur dalam bentuk pendapatan. Hal ini mungkin disebabkan karena : 19)

1. Manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan pendapatan penjualan atas keluaran yang dihasilkan.
2. Keluaran pusat biaya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif.

18) R. A. Supriyono, *op. cit.*, hal. 27.

19) *Ibid.*, hal. 30.

Atas dasar karakteristik hubungan antara masukan dan keluarannya maka pusat biaya dapat digolongkan menjadi (1) engineered expense center dan (2) discretionary expense center.

2.3.1.1. Engineered Expense Center (Pusat Pembiayaan Terukur)

Engineered expense center adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan proporsional dengan keluarannya. Contohnya adalah departemen produksi, dimana unsur-unsur biayanya yang dapat terukur itu cukup dominan dan biasanya dinyatakan dalam biaya standar. Penilaian prestasi manajernya diukur atas dasar kemampuannya mempertahankan biaya sesungguhnya pada biaya standar yang telah ditentukan.

2.3.1.2. Discretionary Expense Center (Pusat Biaya Tak Terukur)

Discretionary expense center adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional yang nyata dengan keluarannya. Contoh pusat biaya ini adalah departemen personalia, departemen akuntansi dan departemen humas. Pusat biaya ini tidak dapat diukur efisiensi dan efektifitasnya dengan menggunakan satuan uang. Proses pengendalian dalam pusat biaya ini

dimulai dengan pembuatan anggaran atau rencana yang disetujui atas kebijaksanaan manajemen puncak. Kemudian diadakan perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, tidak untuk mengukur efisiensinya, tetapi untuk mengusahakan agar biaya-biaya sesungguhnya tidak melebihi dari anggaran yang ditetapkan sebelumnya.

2.3.2. Pusat Pendapatan

"If a responsibility center manager is held accountable for the output of the center as measured in monetary terms (revenue) but is not responsible for the costs of producing the goods or services that the center sells, then the responsibility center is a revenue center." 20)

Dari pernyataan Anthony dan Reece di atas maka dapat diartikan bahwa pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab terhadap pendapatan dari keluaran pusat tersebut dan tidak bertanggungjawab terhadap biaya-biaya yang terjadi pada pusat penjualan.

Setiap pusat pendapatan pada dasarnya adalah juga pusat biaya, tetapi pengukuran utamanya adalah pendapatan. Biaya yang dibebankan hanyalah yang dapat dikendalikan se-

20) Robert N. Anthony and James S. Reece, *op. cit.*, p. 800.

cara langsung oleh manajer yang bertanggungjawab, sehingga pusat pertanggungjawaban ini bukan pusat laba karena biaya yang dibebankan disini belum merupakan biaya yang lengkap.

Pengukuran prestasi manajer pusat pendapatan berdasarkan besarnya pendapatan yang diperolehnya. Penilaian prestasi dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Jika terdapat selisih, maka dianalisis untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih tersebut. Selisih tersebut dapat dianalisis penyebabnya kedalam (1) selisih harga jual, (2) selisih kuantitas (volume) penjualan, (3) selisih komposisi penjualan, (4) selisih kuantitas (volume) penjualan final, (5) selisih pasar industri dan (6) selisih pangsa pasar. ²¹⁾ (lihat Skema 1)

2.3.3. Pusat Laba

Pusat laba menurut Horngren adalah :

"A profit center is any sub unit or segment of an organization that is assigned both revenue and expenses." ²²⁾

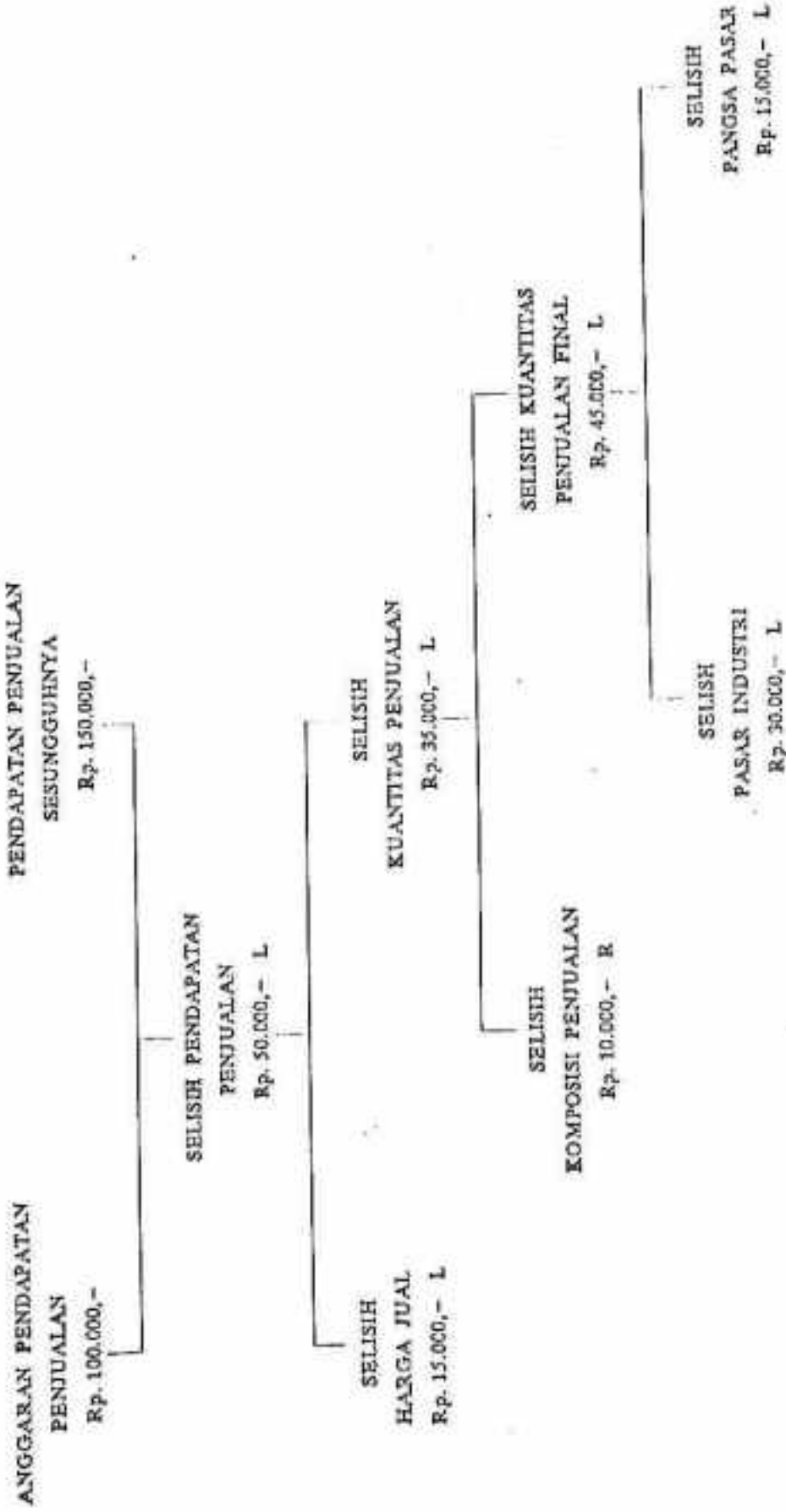
Sedangkan Anthony dan Dearden mendefinisikannya sebagai berikut :

21) R. A. Supriono, *loc. cit.*, hal. 50.

22) Charles T. Horngren, *op. cit.*, p. 632.

SKENIA I

ANALISIS SELISIH PENDAPATAN



Sumber : R.A. Supriyasa, 'Struktur pengendalian Manajemen',
B.P.F.E. Yogyakarta, 1959.

"When financial performance in a responsibility center is measured in terms of profit, which is the difference between revenues and expenses, the responsibility center is called a profit center. 23)

Dari kedua pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar laba yang dihasilkan. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, maka pusat laba ini diukur prestasinya dari dua aspek, yaitu masukan dan keluaran, seperti pada pernyataan dibawah ini.

"Revenue is a monetary of outputs, and expense (or cost) is a monetary measure of inputs, or resources consumed. Profit is the difference between revenue and expense." 24)

Sedangkan Kaplan dan Atkinson memberikan defenisi yang lebih luas dari suatu pusat laba, yaitu :

"Profit center is a unit for which the manager has authority to make decisions on source of supply and choice market." 25)

Dari defenisi di atas memberikan cakupan yang lebih

23) Robert N. Anthony and John Dearden, *Management Control Systems : Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1980, p. 211.

24) Robert N. Anthony, and James S. Reece, *loc. cit.* p. 800.

25) Robert S. Kaplan and Anthony A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, 1989, p. 590.

luas karena menekankan pada pemberian wewenang dan tanggungjawab kepada pusat laba dalam menyediakan sumber daya dan pemilihan pangsa pasar.

Pengukuran prestasi suatu laba dilakukan dengan cara yang hampir sama dengan pengukuran organisasi secara keseluruhan. Metode pengukuran prestasi pusat laba dalam mengukur kemampuan laba divisi dilakukan dengan dua macam cara, yaitu : 26)

a . Pengukuran Prestasi Manajemen

Pengukuran prestasi manajemen atau pengukuran prestasi personel menekankan pada penilaian seberapa baik manajer pusat laba bekerja. Pengukuran ini digunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian kegiatan, dan pemotivasi kerja manajer pusat laba. Dalam pengukuran ini, diperbandingkan prestasi suatu pusat laba dengan standar atau anggarannya sehingga penyimpangan yang terjadi menunjukkan seberapa baik manajer pusat laba tersebut memenuhi komitmen laba yang telah disetujui.

b . Pengukuran Prestasi Ekonomi

Pengukuran ini menitik beratkan pada seberapa baik suatu pusat laba bekerja sebagai suatu kesatuan ekonomi. Dalam pengukuran ini prestasi laba tidak hanya ditentukan

26) R. A. Supriyono, *loc. cit.*, hal. 87.



oleh laba yang dapat dikendalikan tetapi juga meliputi pendapatan dan biaya dari alokasi .

Hasil pengukuran kedua metode di atas dilaporkan melalui Laporan Prestasi Manajemen dan Laporan Prestasi Ekonomi, dimana frekuensi pelaporan prestasi manajemen lebih sering dibandingkan dengan pelaporan prestasi ekonomi.

2.4. Pusat Investasi

Bentuk pusat pertanggungjawaban yang paling besar tanggung jawab manajernya atas unit aktivitas yang dipimpinnya adalah pusat investasi.

Pusat investasi menurut Smith dan Keith adalah :

"A responsibility center whose manager makes all decisions that relate to that center. The manager is given the authority to control the costs and revenues as well as the investment that generates the profit". 27)

Dari definisi di atas menunjukkan bahwa pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan biaya dan pendapatan serta investasi untuk menghasilkan laba.

Sedangkan Supriyono menyatakan bahwa pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi

27) Jack L. Smith, *et. al.*, *op. cit.*, p. 499.

yang manajernya dinilai prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasi. 28)

Jadi pusat investasi hampir sama dengan pusat laba, hanya saja diperluas dengan membandingkan laba yang dihasilkan dengan aktiva (investasi) yang dimiliki. Pengukuran prestasi diperlukan karena diasumsikan bahwa laba yang tinggi tidak berarti suatu divisi itu mempunyai prestasi yang baik jika dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Pengukuran prestasi di pusat investasi dianggap paling menyeluruh dan bisa mengurangi konflik yang timbul jika hanya mengukur prestasi berdasarkan biaya atau pendapatan saja. Adapun tujuan pengukuran prestasi pusat investasi adalah sebagai berikut : 29)

1. Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu dan masa yang akan datang, baik secara individual maupun secara keseluruhan.
2. Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer divisi dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan organisasi secara keseluruhan.
3. Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva,

28) R. A. Supriyono, *loc. cit.* hal. 162.

29) *Ibid.*, hal. 162 - 163.

utang dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.

4. Mengukur prestasi manajer pusat investasi dan mengukur prestasi divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi.
5. Sebagai dasar pemberian insentif pada setiap manajer pusat investasi sesuai dengan prestasinya masing-masing.

2.4.1. Indikator Prestasi Pusat Investasi

Ada dua macam indikator (alat penilaian) prestasi dalam suatu pusat investasi, yaitu : (1) Return On Investment (ROI) dan (2) Residual Income.

ROI adalah merupakan ratio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. 30)

Residual Income adalah laba yang dihasilkan divisi di atas target minimum rate of return. Rate of return adalah tingkat pendapatan yang diinginkan dari suatu investasi. Target minimum rate of return dapat sama dengan biaya modal (cost of capital). 31)

30) Munawir S., *Analisis Laporan Keuangan*, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1981, hal. 89.

31) Gudono, *op. cit.*, hal. 230.

2.4.1.1. Return On Investment (ROI)

Bentuk yang paling umum dari evaluasi prestasi pada suatu pusat investasi yang memiliki beberapa unit aktivitas adalah ukuran imbalan investasi atau Return On Investment (ROI). ROI dihitung dengan membandingkan laba dengan sumber daya (investasi atau aktiva) yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Dengan adanya ukuran imbalan investasi ini, berbagai ukuran yang heterogen dapat dijabarkan dalam satu ukuran tunggal berupa imbalan investasi (perusahaan sebagai keseluruhan) dan analisis terhadap komponen-komponennya yang heterogen (berbagai kelompok dan subkelompok aktivitas) masih dapat ditelusuri dalam proses identifikasi masalah dengan menciptakan rumus yang kemudian dikenal sebagai DU Pont Formula. 32)

The DU Pont Company adalah perseroan besar yang pertama kali mengakui pentingnya memperhatikan baik "margin" maupun "turnover" dalam rangka menilai prestasi pelaksanaan seorang manajer. 33)

Dari pemikiran di atas maka tercetuslah sebuah rumus ROI sebagai berikut :

32) Wahyudi Prakorso Benjamin, *Benang-benang Merah Perkembangan Akuntansi Manajemen - Tinjauan Historis*, PAU-Studi Ekonomi UGM, Yogyakarta, 1990, hal. 13.

33) Ray H. Garrison, *loc. cit.*, p. 456.

Margin X Turnover = Profitability atau ROI

Dari konsep rumus di atas, masih dapat diperinci faktor-faktor yang membentuk unsur-unsur margin dan turnover tersebut, yaitu :

$$\text{Ratio Profit Margin} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Ratio Asset Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Operasi}}$$

sehingga,

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva operasi}}$$

atau

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva Operasi}}$$

Asset turnover merupakan tingkat perputaran aktiva operasi yang digunakan untuk operasi sedangkan profit margin merupakan ukuran dari tingkat keuntungan (laba operasi) yang dicapai oleh perusahaan dihubungkan dengan penjualannya (pendapatan operasi).

Menurut Samsul dan Mustofa, laba operasi merupakan laba usaha sebelum dikurangi dengan biaya-biaya non operasi (bunga pinjaman, kerugian luar biasa dan biaya-biaya yang tidak ada kaitannya dengan kegiatan perusahaan) dan sebelum ditambah dengan pendapatan-pendapatan non operasi (bunga pinjaman, keuntungan luar biasa, dan pendapatan lain-lain yang tidak ada kaitannya dengan kegiatan perusahaan). 34)

Dari definisi di atas dapat ditafsirkan dengan adanya "biaya yang terkendalikan" dan "pendapatan yang terkendalikan" dalam suatu pusat investasi.

Samsul dan Mustofa juga menyatakan bahwa aktiva operasi merupakan kekayaan yang secara langsung dipakai untuk keperluan kegiatan pokok perusahaan. Ini berarti kekayaan untuk kegiatan yang bukan pokok, yakni kegiatan yang sebenarnya secara ekonomis dapat dihindarkan tidak boleh dikelompokkan sebagai aktiva operasi. 35)

34) M. Syamsul dan H. Mustofa, *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Liberty, 1988, hal. 144.

35) *Ibid.*, hal. 147.

Dengan kata lain bahwa aktiva yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable) oleh manajer suatu pusat investasi tidak dapat dimasukkan ke dalam *investment base* atau penentu elemen aktiva sebagai dasar investasi. Aktiva yang uncontrollable itu seperti aktiva yang tidak berproduksi, aktiva dalam pembangunan, aktiva tidak berwujud, dan biaya-biaya yang ditangguhkan.

Dari beberapa pengertian di atas maka penulis berkesimpulan bahwa konsep pengukuran aktiva yang terkendali dalam menghitung bilangan ROI (formula Du Pont) sangat relevan untuk mengukur prestasi manajer divisi pusat investasi dalam mengelola investasi divisinya, karena manajer hanya bertanggung jawab terhadap semua aktivitas divisi yang dapat dikendalikannya.

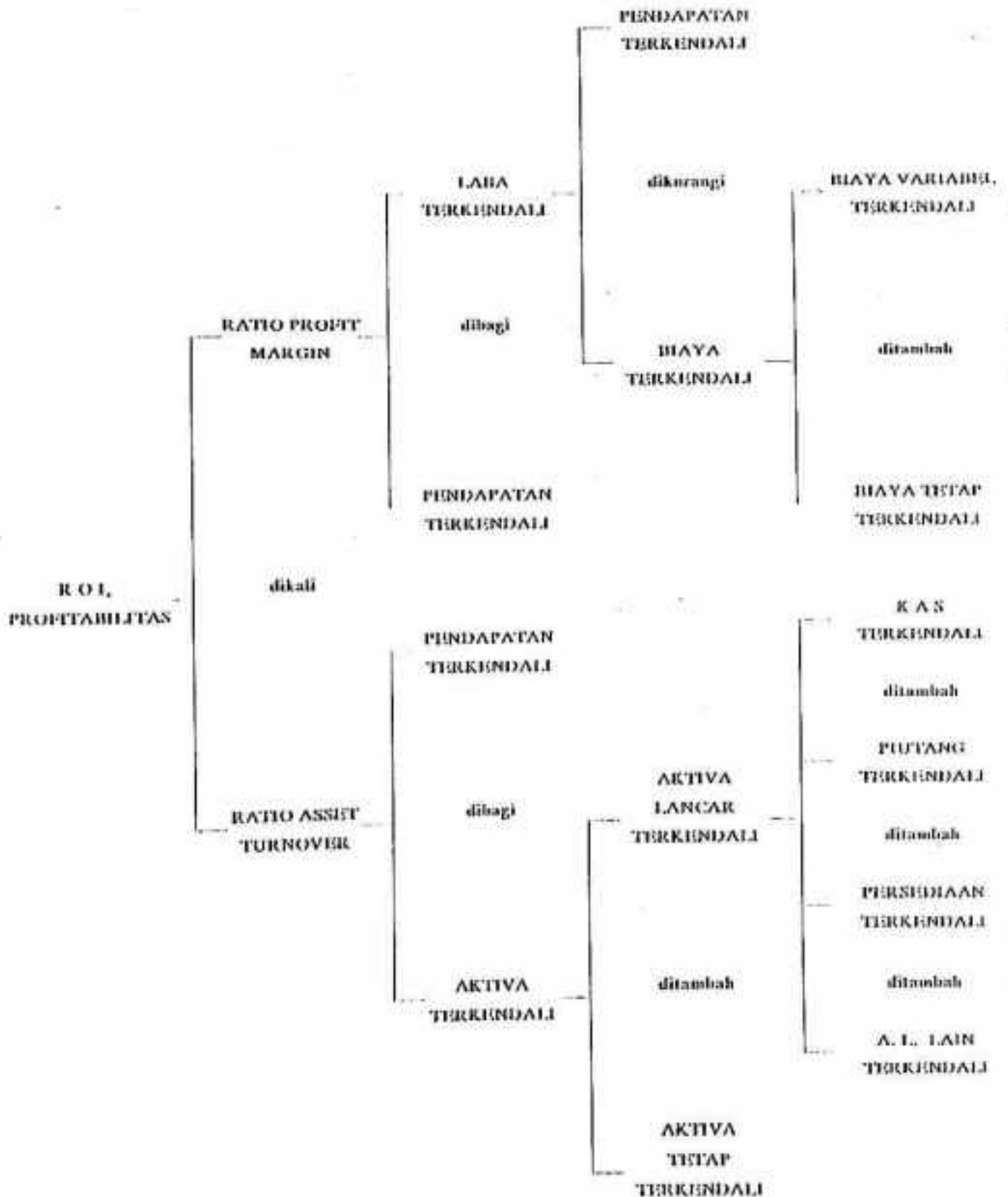
Apabila seorang manajer diukur prestasinya dengan indikator ROI, maka manajer tersebut dapat memperbaiki profitabilitas divisinya melalui tiga cara, yaitu : 36)

1. Peningkatan penjualan
2. Melalui penurunan biaya
3. Melalui penurunan aktiva

Penjualan merupakan salah satu cara untuk mengendalikan profitabilitas. Apabila seorang manajer

36) Ray H. Garrison, *loc. cit.*, p. 456.

SKEMA II
ROI
AKTIVA TERKENDALI



Sumber : R.A. Supriyono, "Struktur pengendalian Manajemen",
UPI-E, Yogyakarta, 1989.

dapat salah satu, (1) meningkatkan penjualannya secara proporsional lebih cepat dibanding peningkatan biaya, atau (2) meningkatkan penjualan sementara mempertahankan investasi kedalam aktiva relatif konstan, maka ia dapat meningkatkan tingkat pengembalian.

Salah satu cara untuk mengurangi biaya khususnya biaya variabel adalah menggunakan masukan bahan baku yang lebih murah atau mengotomatisasi proses sebanyak mungkin, terutama yang menyangkut satuan-satuan yang bervolume besar. Sedangkan dalam usaha mengurangi aktiva operasi manajer dapat memutuskan seperti mengurangi persediaan yang usang dan berlebihan melalui pengendalian persediaan yang baik dan akurat atau merencanakan berbagai metode dalam mempercepat pelunasan piutang usaha.

2.4.1.2. Residual Income

Bentuk lain dari evaluasi prestasi pada pusat investasi adalah Residual Income (hasil sisa). Residual income merupakan hasil operasi neto (laba operasi) yang mampu diperoleh pusat investasi diatas tingkat pengembalian bunga minimum atas modal pinjaman. Konsep Residual Income ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$RI = \text{Laba Operasi} - \text{Biaya Modal}$$

dimana,

Biaya Modal = Tingkat Bunga Pinjaman X Modal Pinjaman

Dari rumus RI di atas menunjukkan filosofi bahwa laba operasi yang diperoleh harus lebih tinggi dari target bunga minimum. Kelebihan di atas jumlah minimum itu menunjukkan manfaat, dalam rupiah, yang benar-benar dinikmati suatu pusat investasi.

2.4.2. Keunggulan dan Kelemahan Indikator ROI dan RI

Pada organisasi yang memiliki beberapa divisi atau unit aktiva, cenderung menggunakan pendekatan pusat investasi sebagai suatu sinonim dari pengukuran Return On Investmen, namun adapula organisasi yang mengkaitkan laba dengan investasi dengan menggunakan Residual Income. Mengingat bahwa masing-masing indikator yaitu ROI dan RI mempunyai keunggulan dan kelemahan maka sebaiknya organisasi menggunakan dua pendekatan tersebut secara bersama-sama.

Keunggulan ROI sebagai indikator prestasi pusat investasi adalah :

1. Merupakan metode objektif yang didasarkan pada data

37) R. A. Supriyono, *loc. cit.*, hal 170.

akuntansi yang berbeda.

2. Merupakan pengukur prestasi yang komprehensif dan sensitif terhadap perubahan faktor penentu ratio profit margin dan asset turnover.
3. Memungkinkan perbandingan prestasi antar divisi.
4. Mendorong terciptanya keselarasan tujuan divisi dan tujuan organisasi.
5. Dapat digunakan sebagai pembanding dengan prosentase biaya modal yang ada dipasar modal.
6. Sebagai alat untuk mendeteksi kemungkinan aktiva yang terlalu besar atau mengganggu.

Adapun kelemahan ROI sebagai indikator prestasi pusat investasi adalah sebagai berikut : 38)

1. Metode ini terlalu menyederhanakan masalah pengukuran, karena hanya menggunakan ratio tunggal tanpa memperhatikan sumber modal dan biaya modal.
2. Besarnya ROI yang diharapkan dapat berbeda untuk divisi yang menggunakan investasi yang sebanding.
3. Terlalu mendasarkan pada laba akuntansi.
4. Mudah menimbulkan konflik antara tujuan divisi dengan tujuan divisi lain.

38) *Ibid.*, hal 171.

5. Hanya mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang bersifat keuangan suatu divisi.

Prestasi manajer yang diukur dengan indikator RI dinilai dari kemampuannya untuk menghasilkan hasil sisa (rupiah) sebesar mungkin. Keunggulan metode RI dibandingkan dengan metode ROI adalah sebagai berikut : 39)

1. Divisi yang investasinya sebanding mempunyai sasaran laba yang sama.
2. Aktiva yang berbeda dapat dibebani persentase biaya modal yang berbeda.
3. Jenis aktiva tertentu dapat dibebani persentase biaya modal yang sama, tanpa memandang divisi yang menggunakan aktiva tersebut, sehingga pengukurannya konsisten disetiap divisi.
4. Mendorong manajer divisi untuk melakukan investasi yang dapat menghasilkan RI sebesar mungkin.

Sedangkan kelemahan dari indikator RI yaitu apabila Biaya Modal dihitung berdasarkan "*capital charge*" tertentu dari investasi (aktiva) yang digunakan dan investasi tersebut dinilai berdasarkan nilai buku bersih, maka seolah-olah akan menaikkan RI dari tahun ke tahun . Hal ini disebabkan makin tua umur ekonomis dari suatu

39) *Ibid.*, hal. 172.

investasi maka nilainya semakin kecil dan biaya modalnya juga semakin kecil.

DAD III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat

PT. Telkom Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum dalam negeri. Pada awalnya bernama "Post En Telegraafdienst" yang didirikan pada tahun 1884 dengan Staatsblad no 52, kemudian pada tahun 1906 dirubah menjadi "Post Telegraaf En Telefoondienst" (PTT) dengan Staatsblad no 395 dan semenjak itu disebut PTT. Dients. Tahun 1932 ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan I.B.W. Selanjutnya pada tahun 1960 Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No.19 tahun 1960 tentang persyaratan sebuah Perusahaan Negara, ternyata P.T.T. memenuhi syarat untuk tetap menjadi Perusahaan Negara (P.N) dan dengan PERPU No. 240 tahun 1961 berubah menjadi PN. POS dan TELEKOMUNIKASI.

Lapangan usaha PN. POS dan TELEKOMUNIKASI ternyata berkembang dengan pesat, maka pada tahun 1965 Pemerintah mengadakan peninjauan kembali. Hasilnya berdasarkan Peraturan Pemerintah (P.P) No 29 dan 30 tahun 1965 terjadi pemecahan menjadi : P.N. POS DAN GIRO dan P.N. TELEKOMUNIKASI. Selanjutnya mulai tanggal 28 April 1970 berdasarkan S.K. Menteri Perhubungan No.129/U/1970 P.N. TELEKOMUNIKASI



berubah menjadi PERUSAHAAN UMUM TELEKOMUNIKASI yang disingkat dengan PERUMTEL. Keberadaan PERUMTEL dikukuhkan dengan Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974 yang menetapkan sebagai pengelola telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan luar negeri.

Pada akhir tahun 1980, Pemerintah mengambil kebijaksanaan dengan membeli seluruh saham PT. INDDSAT sebuah perusahaan swasta yang didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing yang kemudian diubah statusnya menjadi suatu BUMN berbentuk PERSERO. Pernyataan modal negara Republik Indonesia dalam saham PT. INDDSAT tersebut dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 52 tahun 1980.

Selanjutnya untuk lebih meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, maka dengan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 1980 diadakan perubahan atas Peraturan Pemerintah No.22 tahun 1974, yakni dengan menetapkan PERUMTEL sebagai badan usaha yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan telekomunikasi dalam negeri dan PT INDDSAT sebagai badan usaha yang diberi wewenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum internasional. Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974 tentang PERUMTEL juga diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 54 tahun 1980.

Sehubungan dengan diundangkannya Peraturan Pemerintah No. 3 tahun 1983 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan PERJAN, PERUM dan PERSERO, diterbitkan Peraturan Peme-

rintah No.21 tahun 1984 tentang PERUMTEL sebagai pengganti dari Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1970 jo. Peraturan Pemerintah No. 54 tahun 1980.

Satu hal yang juga sangat menggembirakan dalam sejarah pertelekomunikasian adalah ditetapkannya Undang-Undang No. 3 tahun 1989 tentang telekomunikasi, yang memberikan angin segar dalam pengembangan dan pembangunan pertelekomunikasian di Indonesia.

Mengingat perkembangan demikian pesat ditambah dengan pola manajemen yang lebih terbuka, pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1991 tanggal 1 Mei 1991 menetapkan Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Per-alihan bentuk perusahaan tersebut ditandai dengan penanda-tanganan Akte Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia oleh Notaris Imas Fatimah, SH bersama-sama dengan Menparpostel Soesilo Soedarman yang bertindak selaku kuasa dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham, pada tanggal 24 September 1991 di Jakarta Pusat.

Untuk mengantisipasi perubahan status tersebut yang lebih mengarah ke bisnis (business oriented), maka fungsi pelaksana teknis sebagai unit pengelola telekomunikasi perlu ditingkatkan. Selain pemeberian wewenang yang lebih luas juga diperlukan keterpaduan dalam pengelolaan seluruh

subsistem agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Sejalan dengan alur pemikiran tersebut di atas, maka Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia memutuskan untuk membentuk Daerah Pelayanan Telekomunikasi di lima kota besar di seluruh Indonesia yang dikuatkan dengan Surat Keputusan Nomor.KD.8087/KP082/PEG-34/1991 tentang Pembentukan Daerah Pelayan Telekomunikasi.

Kantor Daerah Pelayan Telekomunikasi (KANDATEL) yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan tersebut di atas adalah :

1. KANDATEL Medan (Wilayah Telekomunikasi-I)
2. KANDATEL Bandung (Wilayah Telekomunikasi-V)
3. KANDATEL Semarang (Wilayah Telekomunikasi-VI)
4. KANDATEL Surabaya (Wilayah Telekomunikasi-VII)
5. KANDATEL Ujungpandang (Wilayah Telekomunikasi-X)

3.2 Bentuk dan Fungsi Organisasi

Ciri setiap organisasi ialah bahwa tindakan dilakukan hendaklah secara sadar dan terarah demi tercapainya tujuan yang sudah ditentukan, artinya bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki oleh setiap organisasi hendaknya dimanfaatkan secara ekonomis dan dapat dipertanggungjawabkan.

Perusahaan sebagai suatu organisasi dan sebagai jaringan kerja antar beberapa personil atau fungsi hanya dapat bekerja dengan baik bila terdapat pembagian tugas dan

tanggung jawab serta wewenang dari setiap bagian atau personil.

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu unsur penting dalam tubuh perusahaan, karena dari formasi ini dapat diketahui tata kerja organisasi perusahaan tersebut dan keberhasilan suatu perusahaan dapat diukur dari sejauh mana mekanisme kerja perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Dalam hubungannya dengan bentuk organisasi, KANDATEL Ujungpandang mempergunakan bentuk organisasi Matrik. *Organisasi Matrik* adalah bentuk organisasi yang memaksimalkan kekuatan dan menyeimbangkan antara fungsi dan produk. 40) KANDATEL Ujungpandang berkedudukan di bawah Kantor Wilayah Usaha Telekomunikasi-X Sulawesi, dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (Kakandatel) yang secara umum bertanggung jawab kepada Kepala Wilayah Usaha Telekomunikasi (Kawitel). Dalam melaksanakan tugasnya Kakandatel dibantu oleh Wakil Kakandatel (Wakandatel).

KANDATEL Ujungpandang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran operasional penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu.

40) Kawitel-X Sulawesi, *Pembentukan Struktur Organisasi Unit-Unit di Bawah Urusan/Subdinas pada KANDATEL U.P. Ujungpandang*, 1994, ps. 2. u.

Untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, KANDATEL Ujungpandang mempunyai fungsi :

- a. Perencanaan strategi bisnis;
- b. Pengelolaan sistem informasi dan kesekretariatan;
- c. Pembinaan sumber daya manusia;
- d. Pengelolaan keuangan;
- e. Pengelolaan logistik;
- f. Pengelolaan pembangunan;
- g. Pengoperasian, pemeliharaan, dan perbaikan perangkat sentral, transmisi dan catu daya;
- h. Pengoperasian, pemeliharaan dan perbaikan perangkat jaringan kabel;
- i. Pengelolaan jasa telekomunikasi.

Dalam pelaksanaan operasinya KANDATEL Ujungpandang membawahi beberapa Kantor Cabang Pelayanan Telekomunikasi (KANCATEL) yang menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanan, operasi dan pemeliharaan perangkat telekomunikasi beserta sarana penunjangnya pada lokasi yang relatif terpisah dari KANDATEL Ujungpandang.

Adapun tugas dari setiap KANCATEL adalah sebagai berikut :

- a. Pemasaran sarana telekomunikasi.
- b. Pengoperasian dan pemeliharaan perbaikan jaringan lokal
- c. Pengoperasian, pemeliharaan perangkat dan perbaikan sarana penunjang.

- d. Pengelolaan telepon umum dan Wartel.
- e. Pengelolaan administrasi kepegawaian.
- f. Pengelolaan keuangan dan perlengkapan.

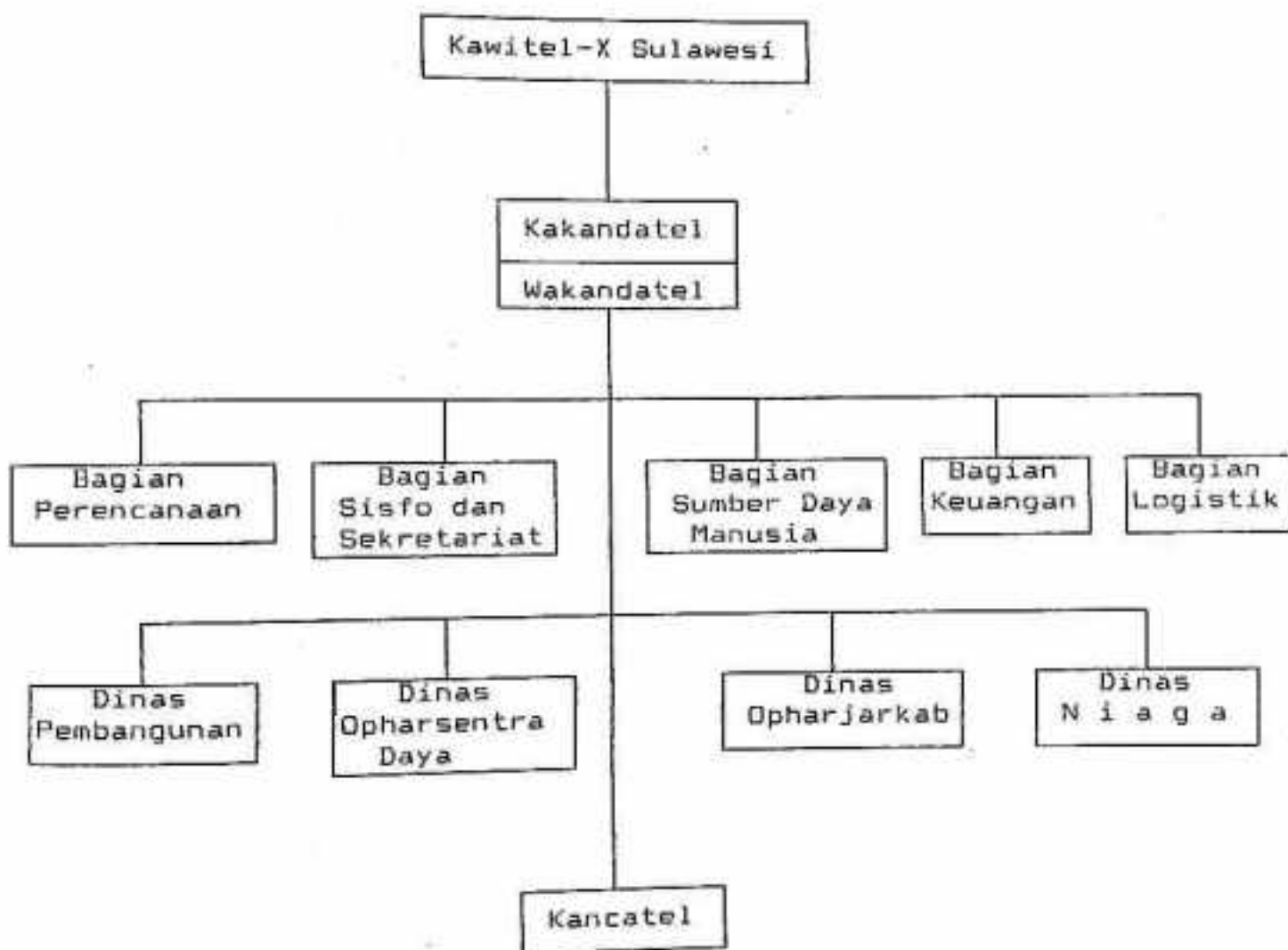
3.3. Struktur Organisasi

Dalam Organisasi KANDATEL Ujungpandang terdapat unit kerja yang mendukung kelancaran operasi organisasi yaitu :

1. BAGIAN adalah unit kerja yang membantu Kakandatel dalam memberikan dukungan konsep pengembangan, kesisteman dan atau sumber daya kepada penyelenggaraan kegiatan pemasaran jasa dan pengelolaan alat produksi.
2. DINAS adalah unit kerja dibawah Kakandatel yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pemasaran jasa (customer service) atau kegiatan pengelolaan alat produksi (network service).
3. AREA PELAYANAN adalah unit kerja dibawah Dinas Niaga yang bertugas melaksanakan kegiatan harian, pelayanan jasa telekomunikasi pada bagian tertentu dari daerah liputan KANDATEL Ujungpandang.
4. KELOMPOK adalah unit non hirarkis dari spesialis-spesialis perusahaan yang membantu pimpinan suatu unit kerja dalam tugas-tugas analisis, evaluasi, serta perumusan RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) dan tugas-tugas lain yang memerlukan keahlian teknis relatif tinggi.

Skema I menunjukkan bagan struktur organisasi

Skema III
Struktur Organisasi KANDATEL Ujungpandang



Sumber : KANDATEL Ujungpandang.

KANDATEL Ujungpandang.

Adapun struktur organisasi KANDATEL Ujungpandang adalah sebagai berikut :

1. Bagian Perencanaan :

- a. Kelompok analisis lingkungan luar.
 - Analisis ekonomi daerah dan sektor pemerintah.
 - Analisis riset/pasar dan kondisi pemasok.
- b. Kelompok analisis kapabilitas internal.
 - Analisis kapabilitas fungsi pemasaran, operasi dan maintenance serta pembangunan.
 - Analisis kapabilitas fungsi keuangan dan manajemen umum.
- c. Kelompok perencanaan bisnis.
 - Konseptor business plan.
 - Analisis strategi fungsi dan penyusunan rencana kerja dan anggaran.

2. Bagian Sistem Informasi dan Sekretariat :

- a. Urusan sistem informasi.
 - Seksi informasi pelayanan.
 - Seksi sistem informasi manajemen dan dukungan operasi.
 - Seksi billing.
- b. Urusan kesekretariatan.
 - Seksi tata usaha perkantoran.
 - Seksi hukum dan perikatan.

- Seksi internal dan customer relations.

3. Bagian Sumber Daya Manusia :

a. Urusan administrasi sumber daya manusia.

- Seksi tata usaha pegawai dan pensiun.
- Seksi Kesejahteraan karyawan.
- Seksi pengamanan.

b. Urusan data dan belanja pegawai.

- Seksi data pegawai.
- Seksi belanja pegawai.
- Seksi evaluasi kinerja.

c. Urusan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia.

- Seksi perencanaan dan pengembangan organisasi.
- Seksi pembinaan sumber daya manusia.
- Seksi perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

4. Bagian Keuangan :

a. Urusan pembendaharaan.

- Seksi kas/bank dan verifikasi.
- Seksi penagihan dan piutang usaha jasa telekomunikasi swasta.
- Seksi penagihan dan piutang usaha jasa telekomunikasi non swasta.

b. Urusan anggaran.

- Seksi tata usaha dan anggaran investasi.

- Seksi anggaran biaya eksploitasi.

- Seksi anggaran pendapatan.

c. Urusan akuntansi.

- Seksi akuntansi keuangan.

- Seksi akuntansi manajemen.

- Seksi pemeriksaan pertanggungjawaban keuangan.

5. Bagian Logistik :

a. Urusan perencanaan pengadaan barang dan jasa.

- Seksi perencanaan pengadaan sarana umum dan jasa.

- Seksi perencanaan pengadaan barang optek.

- Seksi analisa dan harga referensi.

b. Urusan administrasi perlengkapan.

- Seksi tata usaha perlengkapan.

- Seksi gudang.

- Seksi KBM dan pemeliharaan umum.

c. Urusan pengadaan.

- Seksi pengadaan sarana umum dan jasa.

- Seksi pengadaan barang optek.

6. Dinas Pembangunan :

a. Sub dinas perencanaan dan pengendalian pembangunan.

- Seksi perencanaan dan pengendalian pembangunan sarana telekomunikasi.

- Seksi perencanaan dan pengendalian pembangunan sarana pelayanan.

b. Sub dinas administrasi pembangunan.

- Seksi tata usaha pembangunan.
 - Seksi administrasi keuangan pembangunan.
 - c. Sub dinas pelaksanaan pembangunan.
 - Seksi pelaksanaan pembangunan sarana telekomunikasi.
 - Seksi pelaksanaan pembangunan sarana pelayanan.
7. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Sentral, Transmisi dan Catu Daya :
- a. Sub dinas teknik sentral-I dan II.
 - b. Sub dinas transmisi.
 - c. Sub dinas atelir-B.
 - d. Sub dinas catu daya.
 - e. Sub dinas pengendalian network.
8. Dinas Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Kabel :
- a. Sub dinas program.
 - b. Sub dinas tata usaha dan logistik.
 - c. Subdinas jaringan kabel-I, II, III, IV, dan V.
9. Dinas Niaga :
- a. Sub dinas area pelayanan-I, II, dan III.
 - b. Sub dinas operasi telepon.
 - c. Sub dinas operasi telegrap.
 - d. Sub dinas telepon umum dan Wartel.
 - e. Duty manager kelompok pelayanan khusus :
 - Account manager bank dan hotel.
 - Account manager pemerintah.

- Account manager perdagangan dan manufacturing.
- Account manager sosial dan intern.
- Koordinator back room.

3.4. Hasil Usaha dan Performance Perusahaan

Hasil usaha dan performance perusahaan sampai dengan bulan Desember 1994 berdasarkan Laporan Manajemen akan terlihat pada pencapaian target maupun realisasi pendapatan dan biaya serta data kegiatan selama tahun 1994 yang disajikan pada uraian di bawah ini :

a. Hasil Usaha

Secara umum pencapaian target setiap kegiatan masing-masing bidang pada tahun 1994 menunjukkan hasil usaha sebagai berikut :

Tabel 3.1
HASIL USAHA TAHUN 1994
(Dalam Ribuan Rupiah)

URAIAN	TARGET	REALISASI	%
Pendapatan	62.049.132	66.783.143	107,63
Biaya	15.436.759	18.191.585	117,85
Laba Sebelum Pajak	46.612.373	48.591.558	104,25
Pajak	0	0	0,00
Laba Setelah Pajak	46.612.373	48.591.558	104,25

Sumber : Laporan Manajemen Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang.

b. Realisasi Anggaran Pendapatan

Secara keseluruhan, realisasi pendapatan perusahaan tahun 1994, baik yang berasal dari pendapatan usaha maupun non usaha, mencapai 107,63 % dari anggarannya. Tabel berikut ini menggambarkan pencapaian target pendapatan tahun 1994.

Tabel 3.2

PENDAPATAN TAHUN 1994
(Dalam Ribuan Rupiah)

URAIAN	TARGET	REALISASI	%
PENDAPATAN USAHA			
Pendptn Telepon	57.961.152	62.010.452	106,99
Pendptn Telex	2.191.899	2.036.693	920,92
Pendptn Telegram	364.435	472.936	129,77
Pendptn Sewa Sirkuit	9.000	110.025	1.222,50
Pendptn Kompensasi	1.096.042	1.500.654	136,92
Pendptn Operasi Lainnya	100.287	82.197	81,96
Jumlah Pendapatan Usaha	61.722.815	66.212.957	107,27
Pendptn Non Usaha	326.317	570.186	174,73
Jumlah Pendapatan	62.049.132	66.783.143	107,63

Sumber : Laporan Manajemen Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang.

Dari Tabel 2 di atas terlihat bahwa pendapatan telepon merupakan pendapatan yang terbesar diantara seluruh pendapatan perusahaan, karena mencapai 93 % dari total pendapatan. Tabel 3 berikut ini menggambarkan pencapaian target dari item-item pendapatan telepon tahun 1994.

Tabel 3.3

PENDAPATAN TELEPON TAHUN 1994
(Dalam ribuan rupiah)

URAIAN	TARGET	REALISASI	%
Telepon Umum Kartu	1.440.534	557.385	38,69
Coin Box	1.064.623	1.137.395	106,84
Pulsa Lokal/SLJJ	43.657.040	45.723.761	104,73
Interlokal Via Operator	1.532.668	2.469.550	161,13
Sewa Bulanan	5.191.448	5.532.913	106,58
Pasang Baru dan Mutasi	5.074.839	6.654.874	131,13.
Restitusi Pendptn Telepon	0	(65.426)	0,00
Jumlah Pendptn Telp.	57.961.152	62.010.452	106,99

Sumber : Laporan Manajemen Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang

c. Realisasi Anggaran Biaya

Secara keseluruhan, realisasi biaya tahun 1994 mencapai 117,85 % dari anggarannya. Hal tersebut juga ditandai oleh realisasi Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan serta Biaya Umum dan Administrasi hingga 87,44 % dan 121,84 % dari target tahun 1994. Pada Tabel 4 menggambarkan penyerapan biaya tahun 1994.

d. Data Kegiatan

Data kegiatan KANDATEL Ujungpandang selama tahun 1994 dapat digambarkan pada Tabel 5, baik dalam target maupun realisasinya.

Tabel 3.4

REALISASI ANGGARAN BIAYA TAHUN 1994
(Dalam Ribuan Rupiah)

URAIAN	TARGET	REALISASI	%
BIAYA USAHA			
Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan	792.122	1.566.947	87,44
Biaya Umum dan Administrasi	13.644.638	16.624.638	121,84
Biaya Penyusutan dan Amortisasi	0	0	0,00
Biaya Penyisihan	0	0	0,00
Jumlah Biaya Usaha	15.436.760	18.191.585	117,85
Biaya Non Usaha	0	0	0
Jumlah Biaya	15.436.760	18.191.585	117,85

Gat. : Realisasi Biaya Peny. & Amort. Rp 29.459.589
Realisasi Biaya Penyisihan Rp. 42.643

Sumber : Laporan Manajemen Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang.

3.5. Sistem Informasi Akuntansi

Sistem Informasi Akuntansi pada PT. Telekomunikasi Indonesia secara umum dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. Sistem Pengolahan Data dan Pelaporan

1. Data entry dilakukan langsung oleh unit organisasi dimana terjadinya transaksi yang mengakibatkan adanya perubahan atas aktiva, pasiva, pendapatan dan biaya.

Tabel 3.5

DATA KEGIATAN TAHUN 1994

URAIAN	SATUAN	TARGET	REALISASI	%
PEMBANGUNAN				
Penambahan Jaringan Kabel	Ssp	4.270	4.680	100,60
ALAT PRODUKSI				
Kapasitas SENPON	Sst	61.827	60.819	98,37
Pelanggan Telp.	Sst	48.067	45.490	94,64
Sambungan T.Umum	Sst	1.475	1.152	78,10
Pelanggan S T B	buah	642	788	122,74
Wartel	Sst	30	42	140,00
Pelanggan Telex	Sstx	467	476	101,93
PELAYANAN & OPERASI				
Pemasaran Telepon	Sst	15.000	15.052	100,35
Pemasangan T U K	Sst	176	226	128,41
Pemasangan T U C	Sst	229	245	106,99
Pemasaran S T B	Sst	250	565	226,00
Pemasaran Telex	Sstx	5	6	120,00
Keberhasilan Panggil Lokal (ASR)	%	49	49,49	101,00
Keberhasilan Panggil SLJJ (ASR)	%	34	34,91	102,68
Q Gangguan	Ggn/100	2,30	2,91	79,04
	<i>satuan</i>	<i>target</i>	<i>realisasi</i>	<i>%</i>
PRODUKSI				
Pulsa Lokal/SLJJ	Pls	588.337.383	443.759.955	75,43
Pulsa T U K	Pls	21.247.421	7.503.034	35,51
Pulsa T U C	Pls	19.682.755	20.199.828	102,63
Pulsa Telex	Pls	19.378.973	21.536.898	111,14
Telegram D N	Kata	6.884.410	3.166.827	46,00

Sumber : Laporan Manajemen Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang.

2. Posting ke dalam buku besar dilakukan oleh unit akuntansi setelah verifikasi atas kebenaran data-data entry yang ada pada jurnal entry memory (JEM File), baik di Unit Pelayanan Telekomunikasi, Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat.
3. Dengan pengaturan entry data dan posting tersebut di atas, maka file data yang terinci terdapat pada sub ledger di unit-unit organisasi dimana terjadinya transaksi, sedangkan file buku besar ditempatkan di unit akuntansi yang mempunyai kewenangan untuk melakukan posting.
4. Atas dasar file data tersebut, masing-masing unit yang memerlukan informasi untuk keperluan pengelolaan kegiatan perusahaan sesuai dengan fungsi dan kewenangan unit yang bersangkutan, dapat menggunakan informasi baik dalam bentuk penampilan di layar monitor maupun dalam bentuk print out.
5. Selain hal tersebut, unit organisasi yang bersangkutan dapat pula menggunakan semua informasi yang terdapat dalam buku besar/GL maupun Sub Ledger dengan memanggil file yang bersangkutan (inquiry) untuk membuat berbagai analisis yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Sistem Informasi Akuntansi diaplikasikan dengan

menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban, dimana pada level manajemen tertentu ditetapkan sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban baik dari segi biaya, pendapatan maupun dari segi investasi.

2. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban tersebut dimaksudkan untuk dapat menilai tingkat keberhasilan masing-masing pusat pertanggungjawaban dengan menggunakan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Dibawah ini disajikan beberapa ratio keuangan dalam penilaian keberhasilan KANDATEL Ujungpandang menurut Laporan Manajemen Tahun 1994.

Tabel 3.6

RATIO KEUANGAN TAHUN 1994 DAN 1993

RATIO	1994	1993	% NAIK (TURUN)
<u>AKTIVITAS</u>			
Ratio Operasi	27,24	28,87	(5,65)
Perputaran Piutang	12,75	21,99	(42,02)
Perputaran Persediaan	70,04	37,73	85,63
Perputaran Fixed Asset	1,13	1,47	(23,13)
Perputaran Asset	0,96	1,14	(15,79)
<u>PROFITABILITAS</u>			
R O I *	42,70	58,47	(26,97)
R O E	45,58	60,83	(25,07)
Profit Margin	72,76	71,13	2,29

* ROI dihitung dari laba sebelum pajak terhadap total aktiva

Sumber : Laporan Manajemen Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang.

Dari Tabel 6 di atas dapat dikemukakan beberapa hal sebagai berikut :

- Pada ratio aktivitas, dibandingkan dengan tahun 1993 ratio operasi lebih baik pada tahun 1994, karena adanya peningkatan pendapatan lebih tinggi pada tahun 1994. Demikian juga perputaran persediaan, frekuensinya lebih tinggi pada tahun 1994. Namun perputaran piutang, perputaran aktiva tetap dan perputaran total aktiva tidak sebaik tahun 1993.
- Pada ratio profitabilitas, dibandingkan terhadap nilai asset serta modal dan cadangan, laba perusahaan pada tahun 1994 tidak sebaik pada tahun 1993, namun pada profit margin terdapat peningkatan 1,63 % dari tahun 1993.

BAB IV
ANALISIS ROI DAN RI SEBAGAI ALAT MENGUKUR
PRESTASI MANAJER KANDATEL UJUNG PANDANG

Berdasarkan uraian pada bab terdahulu, dapat disimpulkan bahwa secara umum pengukuran prestasi divisi pusat investasi bertujuan untuk menentukan kontribusi divisi tersebut terhadap organisasi secara keseluruhan dan sebagai alat pengendalian manajemen bagi manajemen puncak.

KANDATEL Ujungpandang sebagai salah satu divisi pusat investasi diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dari investasi yang ditanamkan kepada PT. Telkom Indonesia sebagai induk organisasi dan manajer divisi sebagai personal yang paling bertanggung jawab terhadap divisi yang dipimpinnya harus menunjukkan prestasi yang dicapainya sebagai pertanggungjawaban kepada manajemen puncak PT. Telkom Indonesia. Untuk itu perlu adanya suatu pengukuran prestasi yang mampu memberikan informasi yang optimal mengenai prestasi manajer divisi.

Dari data yang penulis dapatkan dalam Laporan Manajemen KANDATEL Ujungpandang tahun 1994, prestasi divisi diukur dengan indikator ROI yaitu sebesar 42,70 % pada tahun 1994 dan 58,47 % pada tahun 1993, dimana besarnya ROI dihitung dari laba sebelum pajak terhadap total aktiva. Menurut pendapat penulis pengukuran prestasi

divisi di atas tidak dapat dijadikan sebagai tolak ukur yang sama dalam menilai prestasi manajer divisi karena indikator ROI tersebut pada prinsipnya berlaku untuk mengukur prestasi ekonomis divisi secara keseluruhan dan juga kurang relevan dalam mengukur prestasi manajer divisi karena elemen-elemen yang digunakan dalam menghitung besarnya indikator ROI tidak memperhatikan unsur-unsur yang terkendalikan oleh manajer divisi. Berdasarkan asumsi di atas, dalam pembahasan ini penulis akan mengukur prestasi manajer divisi dengan menggunakan indikator ROI dan RI dengan konsep "aktiva terkendali", yang mana penilaian prestasi dilakukan dengan cara :

1. Membandingkan prestasi aktual dengan prestasi anggaran.
2. Membandingkan prestasi aktual dengan prestasi tahun lalu.

Analisis penilaian prestasi di atas diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih optimal bagi manajemen puncak PT. Telkom Indonesia dalam menilai prestasi manajer divisi khususnya KANDATEL Ujungpandang.

4.1. Dasar Konsep Penentuan Indikator ROI dan RI

Dalam menentukan besarnya indikator ROI dan RI, penulis menggunakan konsep aktiva terkendali. Hal ini didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut :



1. Konsep tersebut mencerminkan kemampuan manajer divisi dalam memberikan kontribusi pencapaian laba terhadap investasi yang ditanamkan.
2. Elemen-elemen yang digunakan dalam menghitung indikator ROI dan RI adalah terkendalikan oleh manajer divisi.

Sumber data (angka-angka) yang penulis gunakan dalam menghitung indikator ROI dan RI bersumber dari data Anggaran tahun 1994, Laporan Keuangan Komparatif tahun 1994 dan tahun 1993 yang telah diaudit oleh pihak eksternal (BPKP) dengan pertimbangan data tersebut adalah valid.

Langkah-langkah dalam menghitung indikator ROI dan RI konsep aktiva terkendali adalah sebagai berikut :

1. Menentukan besarnya elemen-elemen indikator ROI dan RI yang terdiri dari :
 - aktiva operasi
 - biaya operasi
 - pendapatan operasi
 - laba operasi
 - biaya modal.
2. Mengaplikasikan elemen-elemen tersebut ke dalam rumus indikator ROI dan RI.

Dibawah ini disajikan Laporan Keuangan Komparatif tahun 1994 dan 1993 dan Anggaran tahun 1994 sebagai dasar untuk menentukan besarnya elemen-elemen di atas.

KANDATEL UJUNG PANDANG
Neraca Komparatif
Per 31 Desember 1994 dan 1993

Halaman 1

AKTIVA	1994	1993
Aktiva Tetap		
Tanah	1,134,670,726	2,006,482,380
Gedung dan Bangunan	12,451,369,639	6,357,700,875
Instalasi Sentral Telepon	44,146,691,760	10,023,944,037
Ins. Sentral Telegrap, Tlx & KOMDAT	1,561,391,594	1,068,299,490
Instalasi Transmisi Terestrial	18,183,943,507	10,044,058,650
Instalasi Transmisi Satelit	11,972,172,773	6,051,185,272
Instalasi Jaringan Kabel	25,337,898,547	15,272,593,387
Instalasi Catu Daya	4,427,108,473	2,446,125,038
Alat Pengolah Data	968,636,723	295,689,149
Inst. di Pelangg, Dinas & Tlp. Umum	5,648,332,239	2,585,118,982
Kendaraan Bermotor	1,541,092,837	223,186,460
Inventaris Kantor	2,557,224,613	414,587,733
Akumulasi Penyusutan	(54,513,013,087)	(20,158,727,009)
Aktiva Dalam Konstruksi	1,764,301,773	1,868,876,101
Jumlah Aktiva Tetap	77,181,822,117	39,389,120,545
Investasi Jangka Panjang	0	0
Aktiva Lancar		
Kas dan Bank	139,315,780	1,445,050,774
Investasi Jangka Pendek	0	0
Piutang Usaha	7,625,538,107	2,679,306,468
Piutang Non Usaha	308,741,368	334,136,000
Panjar dan Uang Muka	100,358,120	755,754,909
Persediaan Barang	1,053,089,585	837,499,849
Pajak Dibayar Dimuka	0	0
Biaya Dibayar Dimuka dan Pendapatan Masih Harus Diterima	839,703,786	0
Perkiraan Antar Kantor	0	0
Jumlah Aktiva Lancar	10,146,746,746	6,051,746,000
Aktiva Lainnya	0	0
Aktiva Tidak Berwujud	2,644,561,626	2,282,734,389
Beban Yang Ditangguhkan	2,644,561,626	2,282,734,389
Jumlah Aktiva Lainnya	89,973,130,489	47,723,602,934
JUMLAH AKTIVA		

PASSIVA	Halaman 2	
	1994	1993
MODAL		
Modal dan Cadangan		
Penyertaan Kantor Pusat	58,009,346,324	22,822,597,604
Saldo Laba Tahun Berjalan	24,769,681,418	22,556,051,045
Jumlah Modal dan Cadangan	82,779,027,742	45,378,648,739
HUTANG		
Hutang-hutang Jangka Panjang	0	0
Hutang Lancar		
Hutang Usaha	625,980,885	376,949,087
Kewajiban Kepada Negara	740,777,772	700,724,300
Hutang Kepada Pegawai	0	0
Hutang Kepada Yay. Dana Pensiun	0	0
Hut Jk Panj Yg Akan Jatuh Tempo	0	0
Biaya Yg Masih Harus Dibayar dan Pendapatan Yang Diterima Dimuka	191,468,206	0
Hutang Lancar Lainnya	92,512,422	144,632,052
Jumlah Hutang Lancar	1,650,739,285	1,282,305,445
Passiva Lainnya	0	0
Bantuan Pemerintah	0	0
Hutang Kompensasi Kredit Pemakai	5,419,850,000	1,062,648,750
Pendapatan Yang Ditangguhkan	0	0
Cadangan Sosial Dan Pendidikan	123,513,462	0
Pendapatan LN Indosat-Telepon	5,543,363,462	1,062,648,750
Jumlah Passiva Lainnya	7,194,102,747	2,344,954,195
Jumlah Hutang	89,973,130,489	47,723,602,934
JUML PASSIVA (Modal+Hutang)		

KANDATEL UJUNG PANDANG
Perhitungan Laba-Rugi Komparatif
Tahun 1994 dan 1993

URAIAN	1994	1993
Pendapatan Usaha		
Pendapatan Telepon	62,010,451,881	45,424,033,613
Pendapatan Telex	2,036,692,801	1,919,728,484
Pendapatan Telegram	473,040,138	473,412,037
Pendapatan Sirkuit Sewa	110,024,970	5,475,000
Pendapatan KOMRAD	0	2,376,000
Pendapatan SKDP	0	3,610,760
Pendapatan Sewa SBK	0	0
Pendapatan Kompensasi	1,500,653,673	1,361,762,873
Pendapatan Usaha Lainnya	82,197,298	79,509,714
Jumlah Pendapatan Usaha	66,213,060,761	49,209,908,481
Biaya Usaha		
Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan	1,851,572,151	1,485,282,785
Biaya Umum dan Administrasi	16,635,479,352	12,897,155,622
Biaya Penyusutan dan Amortisasi	23,400,772,671	12,368,860,593
Biaya Penyisihan	112,747,720	514,875,653
Jumlah Biaya Usaha	42,000,571,894	27,266,174,653
Labanya (Rugi) Usaha	24,212,488,867	22,003,733,828
Pendapatan Non Usaha		
Pendapatan Jasa Giro	44,086,197	23,862,790
Pendpt Investasi Jangka Pendek	0	0
Labanya Penjualan & Pertukaran Aktap	0	0
Denda	378,078,212	301,550,376
Labanya Selisih Kurs	0	0
Pendpt Hasil Pengujian & Penelitian	11,520,110	8,732,500
Pendapatan Royalty	0	0
Penggantian Biaya	0	0
Ganti Rugi (L6)	17,980,823	0
Pendapatan Non Usaha Lainnya	105,527,209	218,171,567
Jumlah Pendapatan Non Usaha	557,192,551	552,317,233
Biaya Non Usaha		
Jumlah Biaya Non Usaha	0	16
Labanya (Rugi) Non Usaha	557,192,551	552,317,217
Labanya (Rugi) Luar Biasa	0	0
Labanya (Rugi) Sebelum PPh Badan	24,769,601,418	22,556,051,045

KANDATEL UJUNG PANDANG HASIL USAHA DAN ANGGARAN TAHUN 1994

URAIAN	ANGGARAN	REALISASI	PENCAPAIAN (%)
Pendapatan Usaha			
Pendapatan Telepon	57,961,152,000	62,010,451,881	107
Pendapatan Telex	2,191,899,000	2,036,692,801	93
Pendapatan Telegram	364,435,000	473,040,138	130
Pendapatan Sirkuit Sewa	9,000,000	110,024,970	1,222
Pendapatan KOMRAD	0	0	0
Pendapatan SKDP	0	0	0
Pendapatan Sewa SBK	0	0	0
Pendapatan Sewa Transp. Palapa	0	0	0
Pendapatan Kompensasi	1,096,042,000	1,500,653,673	137
Pendapatan Usaha Lainnya	100,287,000	82,197,298	82
Jumlah Pendapatan Usaha	61,722,815,000	66,213,060,761	107
Biaya Usaha			
Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan	1,792,121,000	1,851,572,151	103
Biaya Umum dan Administrasi	13,644,638,000	16,635,479,352	122
Biaya Penyusutan dan Amortisasi	0	0	0
Biaya Penyisihan	0	0	0
Jumlah Biaya Usaha	15,436,759,000	18,487,051,503	120
Laba (Rugi) Usaha	46,286,056,000	47,726,009,258	103
Pendapatan Non Usaha			
Pendapatan Jasa Giro	50,913,000	44,086,197	87
Pendpt Investasi Jangka Pendek	0	0	0
Laba Penjualan & Pertukaran Aktap	0	0	0
Denda	190,395,000	378,078,212	199
Laba Selisih Kurs	0	0	0
Pandpt Hasil Pengujian & Penelitian	9,967,000	11,520,110	116
Pendapatan Royalty'	0	0	0
Penggantian Biaya	0	17,980,823	0
Ganti Rugi (L6)	0	105,527,209	141
Pendapatan Non Usaha Lainnya	75,043,000	557,192,551	171
Jumlah Pendapatan Non Usaha	326,318,000	557,192,551	171
Biaya Non Usaha			
Jumlah Biaya Non Usaha	326,318,000	557,192,551	171
Laba (Rugi) Non Usaha	0	0	0
Laba (Rugi) Luar Biasa	0	0	0
Laba (Rugi) Sebelum PPh Badan	46,612,374,000	48,283,201,809	104

23,400,772,671

112,747,720

Catatan :

Realisasi Biaya Penyusutan dan Amortisasi

Dari data Anggaran dan Laporan Keuangan Komparatif di atas, maka dapat ditentukan besarnya elemen-elemen indikator ROI dan RI sebagai berikut :

4.1.1. Elemen Aktiva Operasi

Aktiva Operasi yang digunakan adalah terdiri dari Aktiva Lancar Operasi dan Aktiva Tetap Operasi. Jumlah kedua jenis aktiva tersebut merupakan elemen Aktiva Operasi yang digunakan sebagai dasar investasi (investment base) dalam menghitung besarnya ROI. Karena tidak ada anggaran Aktiva Operasi maka untuk memudahkan penghitungan indikator ROI Anggaran, penulis mengasumsikan besarnya Aktiva Operasi Anggaran sama besar dengan jumlah Aktiva Operasi Aktual. Tabel 4.1 menunjukkan besarnya Aktiva Operasi untuk masing-masing periode.

4.1.2. Elemen Biaya Operasi

Yang termasuk elemen Biaya Operasi adalah biaya-biaya riil yang berkaitan langsung dengan operasi divisi serta terkendalikan oleh manajer divisi. Biaya tersebut secara umum meliputi Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan serta Biaya Umum dan Administrasi. Tabel 4.2. menunjukkan jumlah biaya operasi pada setiap periode pengukuran.

4.1.3. Elemen Pendapatan Operasi

Elemen Pendapatan Operasi merupakan item-item pendapatan operasi divisi yang terkendalikan oleh manajer

TABEL 4.1
AKTIVA OPERASI

URAIAN	Anggaran 1994	Realisasi 1994	Realisasi 1993
AKTIVA LANCAR OPERASI :			
Kas dan Bank	139.315.780	139.315.780	1.445.050.774
Piutang Usaha	7.625.538.107	7.625.538.107	2.679.306.468
Persediaan Barang	1.053.089.585	1.053.089.585	837.499.849
Jumlah Aktiva Lancar Operasi	8.817.943.472	8.817.943.472	4.961.857.091
AKTIVA TETAP OPERASI :			
Tanah	1.134.670.726	1.134.670.726	2.896.482.380
Gedung dan Bangunan	12.451.369.639	12.451.369.639	6.357.700.875
Instalasi Sentral Telepon	44.146.691.760	44.146.691.760	10.023.944.037
Instalasi Sentral Telegraf, Telex dan KOMDAT	1.561.391.594	1.561.391.594	1.068.299.490
Instalasi Transmisi Terestrial	18.183.943.507	18.183.943.507	10.044.058.650
Instalasi Transmisi Satelit	11.972.172.773	11.972.172.773	6.051.185.272
Instalasi Jaringan Kabel	25.337.898.547	25.337.898.547	15.272.593.387
Instalasi Catu Daya	4.427.108.473	4.427.108.473	2.446.125.038
Alat Pengolah Data	968.636.723	968.636.723	295.689.149
Instalasi di Pelanggan, Dinas dan Telepon Umum	5.648.332.239	5.648.332.239	2.585.118.982
Kendaraan Bermotor	1.541.092.837	1.541.092.837	223.186.460
Inventaris Kantor	2.557.224.613	2.557.224.613	414.587.733
Jumlah Aktiva Tetap Operasi	129.930.533.431	129.930.533.431	57.678.971.453
Jumlah Aktiva Operasi	138.748.476.903	138.748.476.903	62.640.828.544

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang

TABEL 4.2
BIAYA OPERASI

URAIAN	Anggaran 1994	Realisasi 1994	Realisasi 1993
Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan	1.792.121.000	1.851.572.151	1.485.282.785
Biaya Umum dan Administrasi	13.644.638.000	16.635.479.352	12.897.155.622
Jumlah Biaya Operasi	15.436.759.000	18.487.051.503	14.382.438.407

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang

TABEL 4.3
PENDAPATAN OPERASI

URAIAN	Anggaran 1994	Realisasi 1994	Realisasi 1993
Pendapatan Telepon	57.961.152.000	62.010.451.881	45.424.033.613
Pendapatan Telex	2.191.899.000	2.036.692.801	1.919.728.484
Pendapatan Telegram	364.435.000	473.040.138	473.412.037
Pendapatan Sirkuit Sewa	9.000.000	110.024.970	5.475.000
Pendapatan KOMRAD	0	0	2.376.000
Pendapatan SKDP	0	0	3.610.760
Pendapatan Sewa SBK	0	0	0
Pendapatan Kompensasi	1.096.042.000	1.500.653.673	1.361.762.873
Pendapatan Usaha Lainnya	100.287.000	82.197.298	79.509.714
Jumlah Pendapatan Operasi	61.722.815.000	66.213.060.761	49.269.908.481

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang

divisi. Tabel 4.3 menunjukkan jumlah pendapatan operasi untuk setiap periode pengukuran.

4.1.4. Elemen Laba Operasi

Elemen Laba Operasi adalah hasil pengurangan antara Pendapatan Operasi dengan Biaya Operasi. Laba Operasi tersebut merupakan Laba Operasi terkendali divisi. Elemen Laba Operasi ini digunakan baik dalam menghitung besarnya rasio profit margin dalam perhitungan ROI maupun dalam menghitung besarnya nilai rupiah RI yang akan dihasilkan setelah dikurangi Biaya Modal. Tabel 4.4 menunjukkan besarnya Laba Operasi pada setiap periode pengukuran.

4.1.5. Elemen Biaya Modal

Elemen Biaya Modal merupakan salah satu unsur dalam menghitung besarnya nilai rupiah yang akan dihasilkan dalam perhitungan indikator RI. Biaya Modal adalah hasil kali antara besarnya Modal (penyertaan kantor pusat) dengan tingkat suku bunga yang berlaku. Karena besarnya Modal Anggaran tidak terdapat dalam anggaran yang ditetapkan, maka untuk memudahkan perhitungan RI Anggaran, penulis mengasumsikan besarnya Modal Anggaran sama dengan Modal Aktual. Dengan asumsi tingkat suku bunga rata-rata 18 % per tahun maka besarnya Biaya Modal untuk masing-masing periode pengukuran dapat dilihat pada Tabel 4.5.

TABEL 4.4
LABA OPERASI

URAIAN	Anggaran 1994	Realisasi 1994	Realisasi 1993
Jumlah Pendapatan Operasi	61.722.815.000	66.213.060.761	49.269.908.481
Jumlah Biaya Operasi	15.436.759.000	18.487.051.503	14.382.438.407
Jumlah Laba Operasi	46.286.056.000	47.726.009.258	34.887.470.074

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang

TABEL 4.5
BIAYA MODAL

Periode Pengukuran	MODAL	Tingkat Bunga	Biaya Modal
Anggaran 1994	58.009.346.324	18 %	10.441.682.338
Tahun 1994	58.009.346.324	18 %	10.441.682.338
Tahun 1993	22.822.597.694	18 %	4.108.067.585

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan Tahun 1994
KANDATEL Ujungpandang

4.1.6. Rumus Indikator ROI dan RI

Setelah diketahui besarnya masing-masing elemen di atas, maka langkah selanjutnya adalah mengaplikasikan elemen-elemen tersebut ke dalam rumus ROI dan RI yaitu sebagai berikut:

$$- \text{ROI} = \text{Profit Margin} \times \text{Asset Turnover} \times 100 \%$$

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$$

$$\text{Asset Turnover} = \frac{\text{Pendapatan Operasi}}{\text{Aktiva Operasi}}$$

$$- \text{RI} = \text{Laba Operasi} - \text{Biaya Modal}$$

$$\text{Biaya Modal} = \text{Modal} \times \% \text{ tingkat bunga}$$

4.2. Penghitungan Indikator ROI dan RI

Berdasarkan rumus di atas maka besarnya indikator ROI dan RI untuk masing-masing periode pengukuran adalah sebagai berikut :

ROI Anggaran 1994

$$\text{Aktiva Operasi} = \text{Rp. } 138.748.476.903$$

$$\text{Pendapatan Operasi} = \text{Rp. } 61.772.815.000$$

$$\text{Laba Operasi} = \text{Rp. } 46.286.056.000$$

$$\text{ROI} = \frac{46.286.056.000}{61.772.815.000} \times \frac{61.772.815.000}{138.748.476.903} \times 100 \%$$

$$= 0,7493 \times 0,4452 \times 100 \%$$

$$= 33,36 \%$$

ROI Tahun 1994

Aktiva Operasi	= Rp. 138.748.476.903
Pendapatan Operasi	= Rp. 66.213.060.761
Laba Operasi	= Rp. 47.726.099.258

$$\text{ROI} = \frac{47.726.099.258}{66.213.060.761} \times \frac{66.213.060.761}{138.748.476.903} \times 100 \%$$

$$= 0,7028 \times 0,4772 \times 100 \%$$

$$= 34,40 \%$$

ROI Tahun 1993

Aktiva Operasi	= Rp. 62.640.828.544
Pendapatan Operasi	= Rp. 49.269.908.481
Laba Operasi	= Rp. 34.887.470.074

$$\text{ROI} = \frac{34.887.470.074}{49.269.908.481} \times \frac{49.269.908.481}{62.640.828.544} \times 100 \%$$

$$= 0,7081 \times 0,7865 \times 100 \%$$

$$= 55,69 \%$$

RI Anggaran 1994

Laba Operasi	= Rp. 46.286.056.000,-
Biaya Modal	= Rp. 10.441.682.338,-
RI	= Rp. 46.286.056.000,- - Rp. 10.441.682.338,-
	= Rp. 35.884.373.662,-

RI Tahun 1994

Laba Operasi = Rp. 47.726.099.258,-

Biaya Modal = Rp. 10.441.682.338,-

RI = Rp. 47.726.099.258,- - Rp. 10.441.682.338,-

= Rp. 37.284.326.920,-

RI Tahun 1993

Laba Operasi = Rp. 34.887.470.074,-

Biaya Modal = Rp. 4.108.067.585,-

RI = Rp. 34.887.470.074,- - Rp. 4.108.067.585,-

= Rp. 30.779.402.489,-

Untuk lebih memudahkan analisis, maka hasil kedua perhitungan indikator di atas disederhanakan melalui kedua tabel berikut ini.

Tabel 4.6
ROI KANDATEL Ujungpandang

Periode Pengukuran	Profit Margin	Asset Turnover	ROI
Anggaran 1994	74,93 %	44,52 %	33,36 %
Tahun 1994	72,08 %	47,72 %	34,40 %
Tahun 1993	70,81 %	78,65 %	55,69 %

Tabel 4.7
RI KANDATEL Ujungpandang

Periode Pengukuran	Laba Operasi	Biaya Modal	RI
Anggaran 1994	46.286.056.000	10.441.682.338	95.884.973.622
Tahun 1994	47.726.099.258	10.441.682.338	87.284.326.920
Tahun 1993	30.779.402.489	4.108.067.585	30.779.402.489

4.3. Analisis Prestasi ROI dan RI

Seperti pada uraian sebelumnya, penilaian prestasi dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Membandingkan prestasi aktual dengan prestasi anggaran.
2. Membandingkan prestasi aktual dengan prestasi periode yang lalu.

Dari hasil penghitungan ROI dan RI (Tabel 4.6 dan 4.7), maka dapat diketahui varian yang terjadi seperti yang tercantum pada Tabel 4.8. Varian tersebut digunakan sebagai alat analisis penilaian prestasi manajer divisi.

4.3.1. Perbandingan Prestasi Aktual dengan Anggaran

Salah satu cara untuk menilai prestasi manajer divisi adalah dengan membandingkan prestasi Aktual yang dicapai dengan prestasi Anggaran yang telah ditetapkan, baik menggunakan indikator ROI maupun dengan indikator RI sebagai alat mengukur prestasi manajer divisi.

Prestasi Anggaran tersebut dapat digunakan sebagai standar penilaian prestasi yang harus dicapai oleh manajer divisi. Dengan standar penilaian prestasi diharapkan manajer divisi dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerja divisi yang dipimpinnya dan bagi manajemen puncak, standar tersebut merupakan alat penilaian prestasi manajer serta pengendalian manajemen yang efektif.



Tabel 4.8

Prestasi Keuangan KANDATEL Ujungpandang

Periode Pengukuran	Indikator Prestasi	
	ROI	RI
Anggaran 1994 (a)	33,36 %	35.884.373.662
Realisasi 1994 (b)	34,40 %	37.284.326.920
Realisasi 1993 (c)	55,69 %	30.779.402.489
Varian :		
(b) - (a)	1,04 %	1.399.953.258
(b) - (c)	-21,29 %	6.504.924.431

4.3.1.1. Analisis Varian ROI Aktual dan Anggaran

Dari Tabel 4.8 di atas terlihat bahwa realisasi ROI tahun 1994 dibandingkan ROI Anggaran menunjukkan varian positif sebesar 1,04 %, dimana ROI Aktual mampu mencapai 34,40 % atau melampaui dari hasil perhitungan ROI Anggaran yang ditetapkan sebesar 33,36 %. Pencapaian ROI diatas target terjadi karena adanya peningkatan komposisi rasio Asset Turnover yang lebih besar dari pada penurunan komposisi rasio Profit Margin (lihat Tabel 4.6). Sehingga secara keseluruhan pengukuran prestasi ROI tahun 1994 masih lebih baik dari ROI Anggaran. Analisis lebih lanjut mengenai meningkatnya rasio Asset Turnover Aktual dan menurunnya rasio Profit Margin Aktual dapat dijelaskan

dibawah ini.

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa peningkatan rasio Asset Turnover yang terjadi sebesar 3,2 %, dimana Asset Turnover Aktual yang dicapai sebesar 47,72 % lebih besar dari anggaran yang ditetapkan yaitu sebesar 44,52 %. Salah satu faktor meningkatnya rasio tersebut disebabkan karena adanya peningkatan Pendapatan Operasi Aktual sebesar Rp. 4.490.245.761,- dari anggaran yang ditetapkan dimana Pendapatan Operasi Aktual mencapai Rp. 66.213.060.761,- sedangkan Pendapatan Operasi Anggaran hanya sebesar Rp. 61.722.815.000,- (lihat Tabel 4.3).

Faktor yang sangat dominan dalam mempengaruhi peningkatan Pendapatan Operasi di atas adalah dari hasil kontribusi pendapatan Telepon yang merupakan lebih dari 90 % dari Total Pendapatan Operasi. Pada Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa Pendapatan Telepon Aktual mencapai Rp. 62.010.451.881,- atau diatas target Pendapatan Telepon sebesar Rp. 57.961.152.000,-.

Faktor lain yang mempengaruhi meningkatnya Asset Turnover Aktual di atas adalah besarnya jumlah Aktiva Operasi yang digunakan sebagai pembanding dari Pendapatan Operasi yang diasumsikan sama besarnya antara Aktual dengan Anggaran yaitu sebesar Rp. 138.748.476.903,- (lihat Tabel 4.1), sehingga mempengaruhi perhitungan rasio Aseet Turnover secara keseluruhan.

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui terjadinya penurunan dari komposisi rasio Profit Margin yaitu sebesar 2,85 %, dimana Anggaran yang ditetapkan sebesar 74,93 % masih lebih besar dari pada realisasi yang dicapai yaitu sebesar 72,08 %.

Faktor dominan yang mempengaruhi penurunan persentase rasio Profit Margin di atas karena adanya pembengkakan Biaya Operasi sebesar Rp. 3.050.292.503,- dari yang dianggarkan, dimana jumlah Biaya Operasi Aktual sebesar Rp. 18.487.051.303,- sedangkan Anggaran Biaya Operasi sebesar Rp. 15.436.759.000,- (lihat Tabel 4.2).

Walaupun dalam analisis sebelumnya diketahui bahwa Pendapatan Operasi Aktual melampaui dari target yang ditetapkan, namun besarnya Biaya Operasi Aktual yang dikeluarkan masih jauh lebih besar dari biaya yang dianggarkan, sehingga mempengaruhi Laba Operasi yang dicapai, dan secara keseluruhan perhitungan Profit Margin Anggaran masih lebih baik dari hasil yang dicapai.

Analisis lebih lanjut dari pembengkakan Biaya Operasi di atas yaitu terjadinya pembengkakan Biaya Umum dan Administrasi yang merupakan bagian terbesar dari Total Biaya Operasi (+ 90 %). Pada Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa Biaya Umum dan Administrasi telah melampaui target sebesar Rp. 2.970.841.352,-, dimana Biaya Umum dan Administrasi Aktual sebesar Rp. 16.635.479,- sedangkan

anggarannya hanya sebesar Rp. 13.664.638.000,-.

4.3.1.2. Analisis Varian RI Aktual dan Anggaran

Pada tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa perbandingan nilai rupiah yang dihasilkan dalam perhitungan indikator RI antara Realisasi dan Anggaran menunjukkan nilai positif sebesar Rp. 1.399.953.258,-, dimana RI Aktual mencapai angka Rp. 37.284.326.920,-, sedangkan perhitungan RI Anggaran hanya sebesar Rp. 35.884.373.663,-.

Pencapaian diatas target disebabkan karena jumlah Laba Operasi yang dihasilkan dalam tahun Aktual lebih besar dari Laba Operasi Anggaran yaitu sebesar Rp. 47.726.009.258,- untuk realisasi tahun 1994 dan Rp. 46.286.056.000,- untuk Anggaran tahun 1994 (lihat Tabel 4.4)

Faktor lain yang mempengaruhi pencapaian RI Aktual diatas target adalah besarnya jumlah Modal dalam Anggaran yang diasumsikan sama besar dengan Modal Aktual yaitu sebesar Rp. 10.441.682.338,- (lihat Tabel 4.5). Hal tersebut juga mempengaruhi besarnya RI yang dihasilkan.

4.3.2. Perbandingan Prestasi Aktual dengan Periode Lalu

Metode lain dalam menilai prestasi manajer divisi adalah dengan membandingkan indikator aktual yang dicapai

dengan indikator periode lalu. Metode perbandingan tersebut dimaksudkan agar prestasi yang dicapai dapat diketahui kekurangan dan kelebihan dari periode yang lalu .

Untuk mengetahui apakah prestasi manajer divisi telah sesuai dengan yang diharapkan, seyogyanya penilaian tersebut tidak hanya melihat dari besarnya angka indikator pengukuran saja, tetapi juga perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya indikator tersebut. Analisis lebih mendalam terhadap pengukuran indikator dimaksudkan agar dapat lebih objektif dalam penilaian prestasi manajer divisi.

4.3.2.1. Analisis Varian ROI tahun 1994 dan 1993

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa realisasi ROI tahun 1994 tidak sebaik pada tahun 1993. Varian yang timbul menunjukkan nilai negatif sebesar -21,29 %, dimana ROI tahun 1993 mencapai 55,69 % sedangkan ROI tahun 1994 hanya mencapai 34,40 %.

Penurunan prestasi ROI Aktual yang dibawah prestasi tahun lalu disebabkan karena perubahan komposisi rasio Profit Margin dan rasio Asset Turnover yang dicapai. Analisis lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang menyebabkan perubahan tersebut dapat dijelaskan dibawah ini.

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa peningkatan persentase Profit Margin Aktual disebabkan karena faktor kenaikan Pendapatan Operasi sebesar Rp. 16.943.152.280,- dari Pendapatan Operasi tahun lalu. Kenaikan terbesar terjadi pada item Pendapatan Telepon Aktual yakni sebesar Rp. 16.586.418.268,- atau sekitar 97 % dari jumlah kenaikan Pendapatan Operasi Aktual (lihat Tabel 4.3).

Faktor lain adalah kenaikan Biaya Operasi. Walaupun diketahui terjadi peningkatan Biaya Operasi sebesar Rp. 4.104.613.096,- dari tahun lalu (lihat Tabel 4.2), tetapi persentase kenaikan tersebut masih lebih kecil dibanding persentase kenaikan pada Pendapatan Operasi, sehingga secara keseluruhan Laba Operasi Aktual yang dicapai masih lebih baik dari tahun lalu (lihat Tabel 4.4).

Pada Tabel 4.6 dapat juga dilihat penurunan rasio Asset Turnover yang sangat tajam sebesar 21,29 %, dimana pada tahun 1993 rasio Asset Turnover yang dicapai sebesar 78,65 %, sedangkan pada tahun 1994 hanya sebesar 44,52 %. Penurunan tersebut disebabkan karena adanya penambahan investasi (Aktiva Operasi) sebesar Rp. 76.007.648.359,- dari tahun 1993 (lihat Tabel 4.1), sedangkan kenaikan Pendapatan Operasi sebesar Rp. 16.943.152.280,- masih belum mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap investasi yang ditanamkan dibanding tahun lalu.

4.3.2.2. Analisis Varian RI tahun 1994 dan 1993

Jika pada pengukuran indikator ROI di atas menunjukkan bahwa prestasi tahun 1994 menurun dibandingkan tahun 1993, maka pada pengukuran RI terjadi sebaliknya, nilai rupiah yang dihasilkan tahun 1994 lebih besar dari tahun 1993.

Pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa varian yang terjadi pada indikator RI tahun 1994 dan tahun 1993 terdapat selisih positif sebesar Rp. 6.504.924.431,-. Terjadinya selisih positif di atas disebabkan adanya faktor-faktor yang mempengaruhi perhitungan RI yang akan dihasilkan yakni faktor besarnya elemen Laba Operasi dan elemen Biaya Modal.

Pada elemen Laba Operasi dapat diketahui bahwa terjadi peningkatan jumlah Laba Operasi tahun 1994 sebesar Rp. 12.838.539.184,- dari tahun 1993 (lihat Tabel 4.4). Kenaikan Laba Operasi tersebut dipengaruhi oleh besarnya Pendapatan Operasi yang dihasilkan dan Biaya Operasi yang digunakan. Dari hasil analisis sebelumnya (lihat halaman 83) dapat disimpulkan bahwa persentase peningkatan Pendapatan Operasi masih lebih besar dari persentase kenaikan Biaya Operasi dibanding tahun sebelumnya, sehingga Laba Operasi yang dicapai pada tahun 1994 masih lebih baik dari tahun 1993.

Faktor lain yang mempengaruhi perhitungan RI yaitu

besarnya elemen Biaya Modal yang dibebankan. Pada Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa Biaya Modal yang dibebankan dipengaruhi oleh besarnya Modal (penyertaan kantor pusat) yang diterima. Dengan asumsi tingkat bunga sebesar 18 % per tahun untuk setiap periode pengukuran, maka dapat diketahui bahwa Biaya Modal tahun 1994 lebih besar dari pada tahun 1993, dimana kenaikan Biaya Modal yang terjadi sebesar Rp. 6.333.614.753,- dari tahun sebelumnya.

Dari analisis kedua elemen di atas dapat disimpulkan bahwa persentase kenaikan Laba Operasi yang dihasilkan masih lebih besar dari persentase kenaikan Biaya Modal yang dibebankan, sehingga dalam perhitungan indikator RI secara keseluruhan, nilai rupiah RI yang dihasilkan tahun 1994 masih lebih baik dari tahun 1993.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

5.1. Kesimpulan

Bertolak pada analisis yang telah diuraikan terdahulu, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil perbandingan indikator ROI Aktual tahun 1994 dan Anggaran 1994, dapat diketahui bahwa prestasi manajer divisi dalam tingkat pengembalian investasi lebih baik dari anggaran yang ditetapkan. Terbukti dari varian yang terjadi bernilai positif sebesar 1,04 %.
2. Dari hasil perbandingan indikator RI Aktual tahun 1994 dan Anggaran 1994, dapat diketahui bahwa prestasi manajer divisi dalam menghasilkan nilai sisa rupiah lebih baik dari yang dianggarkan. Terbukti dari varian yang terjadi positif sebesar Rp. 1.399.753.250,-.
3. Dari hasil perbandingan kedua indikator di atas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi manajer divisi pada tahun 1994 lebih baik dari anggaran yang ditetapkan.
4. Dari hasil perbandingan indikator ROI tahun 1994 dan tahun 1993, dapat diketahui bahwa prestasi manajer

divisi tahun 1994 dalam tingkat pengembalian investasi tidak sebaik pada tahun 1993. Terbukti dari varian yang terjadi bernilai negatif sebesar - 21,29 %. Tetapi dari hasil analisis varian ROI di atas menunjukkan bahwa terjadinya penurunan prestasi tersebut disebabkan karena belum optimalnya Aktiva Operasi yang digunakan untuk menghasilkan Pendapatan Operasi, sehingga mempengaruhi besarnya ratio asset turnover dan profit margin yang dihasilkan, dan mempengaruhi pula penghitungan indikator ROI yang dihasilkan.

5. Dari hasil perbandingan indikator RI tahun 1994 dan tahun 1993, dapat diketahui bahwa prestasi manajer divisi tahun 1994 dalam menghasilkan nilai sisa rupiah lebih besar dari tahun 1993. Terbukti dari varian yang terjadi positif sebesar Rp. 6.504.924.431,-.
6. Dari hasil perbandingan kedua indikator diatas, maka secara keseluruhan prestasi manajer divisi pada tahun 1994 masih lebih baik dari tahun 1993.
7. Dapat disimpulkan bahwa indikator ROI pada Laporan Manajemen tahun 1994 belum memberikan informasi yang optimal dalam penilaian prestasi manajer divisi. Terbukti dari hasil pengukuran indikator ROI tahun 1994 dan 1993 dengan konsep aktiva terkendali,

ternyata menunjukkan nilai yang berbeda dengan indikator ROI pada Laporan Manajemen.

5.2. Saran-saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan sebagai berikut :

1. Untuk menyempurnakan Sistem Pengendalian Manajemen, khususnya dalam penilaian prestasi manajer divisi pusat investasi, PT. Telkom Indonesia sebaiknya menggunakan indikator ROI dan Residual Income dengan konsep "aktiva terkendali". Dengan konsep tersebut pengukuran yang dilakukan dapat lebih relevan dalam menilai prestasi yang dihasilkan oleh manajer divisi, sehingga keputusan-keputusan yang berkenaan dengan penilaian prestasi dapat lebih optimal.
2. PT. Telkom Indonesia sebaiknya menentukan target ROI dan RI yang harus dicapai oleh manajer divisi pusat investasi, sehingga penilaian prestasi serta pengendalian manajemen dapat lebih efektif.

IAN
 0.0
 4.0
 7.1
 10.3
 5.3
 11.0
 2.6
 9.0
 3.4
 7.6
 7.6
 7.6
 4.2
 6.8
 1.3
 0.3
 0.0
 9.7
 3.3
 4.5
 9.6
 2.4

DAFTAR PUSTAKA

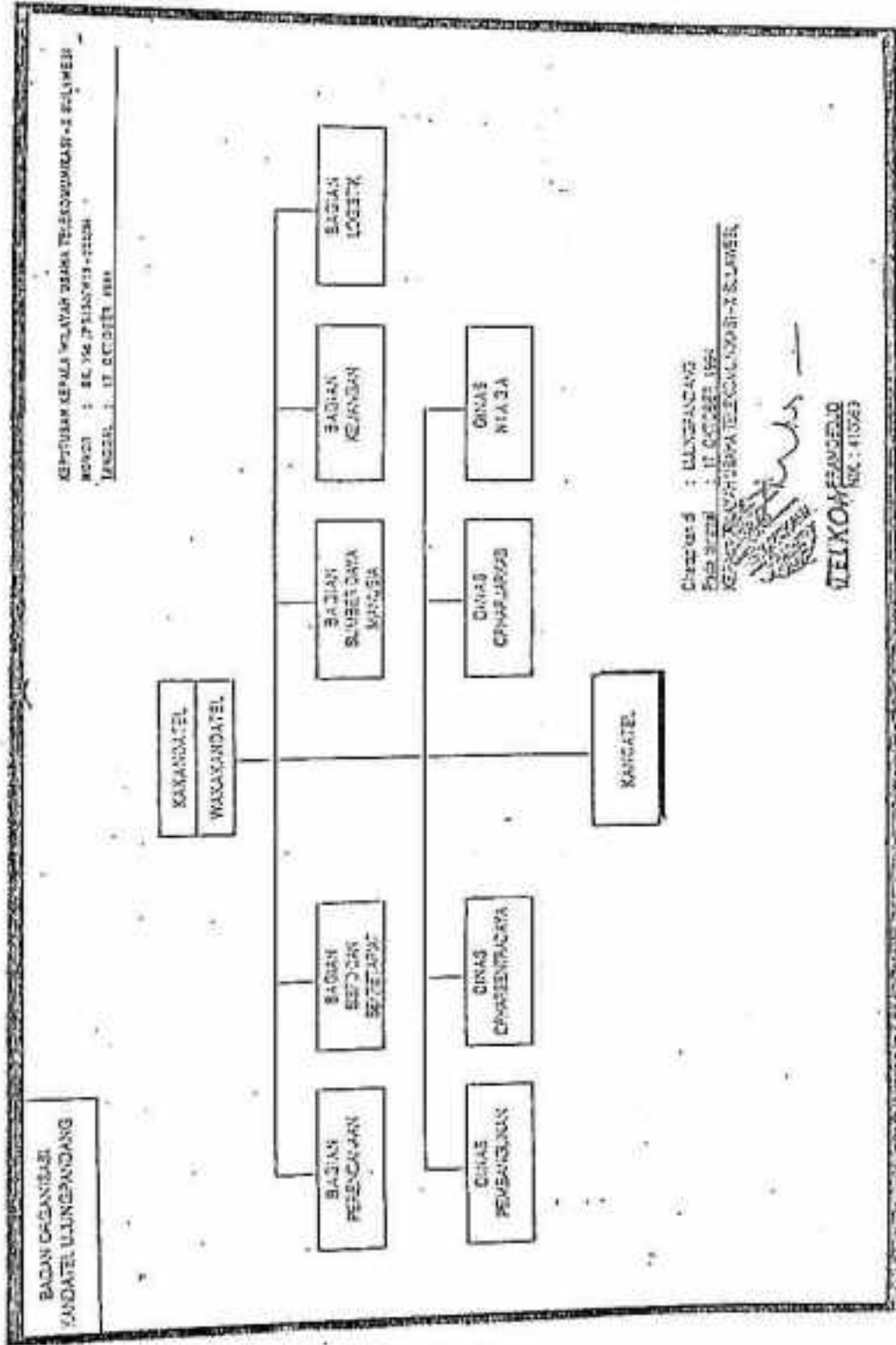


- Anthony, Robert N., Jhon Dearden, and Norton M. Bedford, "Management Control System", 7th ed., Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1984.
- _____ and John Dearden, "Management Control Systems : Text and Cases", Richard D. Irwin Homewood, Illinois, 1980.
- _____ and Reece, James S., "Accounting: Text and Cases", 7th ed., Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1983.
- _____ and Reece, James S., "Management Accounting Principles", 3rd ed., Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1977.
- Abdulah, Assegaf Ibrahim, "Dictionary of Accounting", 2nd ed., Jakarta: PT. Mario Grafika, 1993.
- Garrison, Ray H., "Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control and Decision Making", 4th ed., Plano, Texax: Business Publication Inc., 1985.
- Budono, "Akuntansi Manajemen", Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1993.
- Horngren, Charles T., "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", 5th ed., Engelwood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1982.
- Kaplan, Robert S. and Anthony A. Atkinson, "Advanced Management Accounting", 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- Kawitel-X Sulawesi, "Pembentukan Struktur Organisasi Unit-Unit di Bawah Urusan/Subdinas pada KANDATEL Ujungpandang", SK. 196/PS150/W10-200/94, 17 Oktober 1994, Ujungpandang, 1994.
- Matz, Adolph and Milton F. Usry, "Cost Accounting : Planning and Controlling", Cincinnati: South Western Publishing Co., 1988.

- Mc. Clary, Terence E., "Responsibility Accounting: Profit Centers and Cost Centers", dalam Homer A. Black and Don Edwards, "The Managerial and Cost Accountant's Handbook", Illinois: Dow Jones-Irwin, 1979.
- Munawir S., "Analisa Laporan Keuangan", Yogyakarta: Penerbit Liberty, 1981.
- Morse, Wayne J., "Processing, Evaluating, and Using Data", 2nd ed., Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co., 1981.
- Samsul M., dan H. Mustofa, "Akuntansi Manajemen", edisi I, Yogyakarta: Penerbit Liberty, 1988.
- Smith, Jack L., Robert M. Keith and William L. Stephens, "Managerial Accounting", International edition, Singapore: McGraw-Hill Book Co., 1988.
- Supriyono, R.A., "Akuntansi Manajemen 2 : Struktur Pengendalian Manajemen", edisi I, BPF, Yogyakarta, 1989.

IAN
 0.0
 94.0
 70.1
 30.3
 16.3
 31.0
 32.0
 70.0
 75.4
 37.0
 57.6
 17.0
 24.2
 26.0
 31.3
 10.3
 30.0
 79.7
 13.3
 74.5
 19.0
 32.4

Lamp. I



BADAN DEKATI
KEMANDATEL LUNGGANG

KANDATHI, UJUNG PANDANG
DATA KEGIATAN TAHUN 1994

URAIAN	SAYUAN	TARGET	REALISASI	PENCAPAIAN (%)
PEMBANGUNAN				
Penambahan Kapasitas Sentral	Ssl	0	0	0.00
Penambahan Jerkeb	Ssp	4,270	4,000	109.00
ALAT PRODUKSI				
Kapasitas SENPON	Ssl	61,327	60,319	98.37
Pelanggan Telepon	Ssl	40,067	40,480	94.64
Sumbungan Telepon Umum	Ssl	1,475	1,152	78.10
Pelanggan STB	buch	042	700	122.74
War Tel	Ssl	30	42	140.00
Pelanggan Telex	Sstx	467	476	101.93
PELAYANAN & OPERASI				
Pemasaran Telepon	Ssl	15,000	15,052	100.35
Pemasangan TUK	Ssl	176	226	128.41
Pemasangan TUC	Ssl	229	245	100.99
Pemasaran STB	Ssl	250	505	220.00
Pemasaran Telex	Sstx	5	6	120.00
Keberhasilan Panggil Lokal (ASR)	%	49	49.49	101.00
Keberhasilan Panggil SLJJ (ASR)	%	34	34.91	102.66
Q Gangguan	Ggr/100	2.30	2.91	79.04
PRODUKSI				
Pulsa Lokal/SLJJ	Pulsa	500,337,303	443,750,955	75.43
Pulsa TUK	Pulsa	21,247,421	7,503,034	35.31
Pulsa TUC	Pulsa	10,602,755	20,199,620	102.63
Pulsa Telex	Pulsa	10,376,073	21,536,806	111.14
Telegram DN	Kala	6,004,110	3,100,027	46.00
SUMBER DAYA MANUSIA				
Jumlah SDM	Orang	--	010	0.00
Komposisi SDM	%	60	43	71.67
* Teknik	%	40	50	145.00
* Non Teknik	%	10	10	100.00
Produktivitas SDM	1000 P/g	10	10	100.00
KEUANGAN (dalam ribu)				
Pendapatan	Rupiah	62,049,130	66,700,143	107.63
Biaya	Rupiah	15,436,759	10,191,505	117.05
Labu Sebelum Pajak	Rupiah	46,612,371	40,501,550	104.25
Pajak	Rupiah	--	--	0.00
Labu Setelah Pajak	Rupiah	--	--	0.00
Asesol	Rupiah	--	113,706,112	0.00
Modal & Cadangan	Rupiah	--	100,000,904	0.00
Hutang	Rupiah	--	7,194,200	0.00
ROI	%	--	42.70	0.00
ROE	%	--	45.50	0.00