

**PENILAIAN PELAKSANAAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN
INVESTASI UNTUK MENGUKUR KINERJA OPERASIONAL
PERUSAHAAN PADA PT (PERSERO) PELINDO IV
DI MAKASSAR**



PERPUSTAKAAN PUSAT UINM. HASANUDDIN	
Tgl. Terbit	5 - 3 - 2002
Asal	Kah. Ekonomi
Banyak	1 ekz.
Harga	Hadiah
No. Inventaris	020305 - 031
No. Klasifikasi	17665

Oleh

HAMDAN
A311 97 027

JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2002

**PENILAIAN PELAKSANAAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN
INVESTASI UNTUK MENGUKUR KINERJA OPERASIONAL
PERUSAHAAN PADA PT (PERSERO) PELINDO IV
DI MAKASSAR**

Oleh :

H A M D A N

No. Pokok Mhs. : A 311 97 027

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Bidang Akuntansi
Pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar

Disetujui Oleh :

PEMBIMBING I


DRS. RUSMAN THOENG, M.COM, AK.

PEMBIMBING II

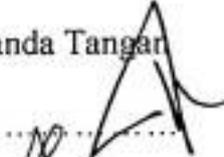
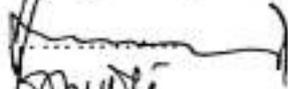
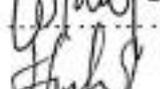

DRS. HAERIAL, AK.

**PENILAIAN PELAKSANAAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN
INVESTASI UNTUK MENGUKUR KINERJA OPERASIONAL
PERUSAHAAN PADA PT (PERSERO) PELINDO IV
DI MAKASSAR**

OLEH:
HAMDAN
A311 97 027

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 16 FEBRUARI 2002

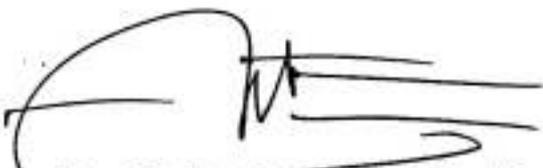
TIM PENGUJI

Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Drs. Rusman Thoeng, M.Com, Ak	(Ketua, FE-UH)	1. 
2. Drs. Zainuddin, M.Si, Ak.	(Sekretaris, FE-UH)	2. 
3. Drs. Darwis Said, Ak.	(Anggota, FE-UH)	3. 
4. Dra. Haliah, M.Si.	(Anggota, FE-UH)	4. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
Ketua


Drs. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak


Drs. Rusman Thoeng, M.Com., Ak

KATA PENGANTAR **Bismillahirrahmanirrahim**

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.

Adapun penulisan yang diajukan, selain untuk memenuhi tugas akhir pada jenjang kurikulum perguruan tinggi di Universitas Hasanuddin, juga merupakan rangkaian dari realisasi dan aplikasi ilmu yang telah ditekuni pada Fakultas Ekonomi, secara khusus pada Jurusan Akuntansi.

Pada kesempatan ini pula, penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang kami hormati:

1. Bapak Rusman Thoeng, SE., M.Com (Hons), Ak. Sebagai konsultan I yang telah banyak memberikan petunjuk dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Haerial, SE., Ak. Sebagai konsultan II yang telah banyak memberikan arahan dan bimbingan serta petunjuk dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Drs. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak. Sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Drs. Taslim Arifin, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
5. Segenap dosen serta seluruh staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti perkuliahan hingga selesai.

6. Bapak Rosidin, staf Biro Keuangan serta segenap staf PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) yang telah banyak memberikan data dan arahan hingga rampungnya penulisan ini.
7. Ayahanda H.Muh.Yunus P. dan Ibunda Hj. Suhriah, Om Muslim dan Tante saudara-saudaraku serta segenap keluarga tercinta yang selama ini telah begitu banyak memberikan dorongan serta perhatian yang tak terhingga baik secara moril maupun materil.
8. Teman-temanku antara lain Ka' Suardi, Avan, Muhiddin, A.Nurhadi, ATHENY, teman-teman mahasiswa Jurusan Akuntansi FE-UH, Ka' Utta dan seluruh warga Nurul Huda serta segenap sahabat dan rekan-rekan yang tak dapat disebutkan satu persatu yang juga telah banyak membantu penulis selama ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga karya ini dapat menjadi sesuatu yang berguna walaupun disadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dan belum mencapai taraf kesempurnaan. Untuk itulah penulis sangat mengharapkan saran dan kritik bersifat konstruktif. Semoga karya ini memiliki manfaat. Terima kasih

Makassar, Februari 2002

Penulis

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR SKEMA	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Masalah Pokok	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan	6
1.3.1 Tujuan Penulisan	6
1.3.2 Kegunaan Penulisan	6
BAB II METODOLOGI	7
2.1 Daerah Penelitian	7
2.2 Jenis dan Sumber Data	7
2.3 Metode Penelitian	7
2.4 Metode Analisa	8
2.5 Sistematika Pembahasan	9
BAB III LANDASAN TEORI	11
3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	11
3.2 Pengertian Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban	13
3.3 Pentingnya Pengukuran Prestasi	16
3.4 Pengertian Pusat Investasi	19
3.5 Return On Investment (ROI)	20
3.6 Residual Income (RI)	30
3.7 Perbandingan Metode ROI dan RI	32

BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	34
4.1	Sejarah Singkat Perusahaan	34
4.2	Tujuan dan Jenis Usaha	36
4.3	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	37
4.4	Prosedur Penyusunan Anggaran	49
4.5	Pelaporan Pada PT Pelindo IV (persero)	51
4.6	Cara Pengukuran Prestasi	52
BAB V	PENILAIAN PELAKSANAAN PUSAT PERTANGGUNG- JAWABAN INVESTASI UNTUK MENGUKUR KINERJA OPERASIONAL PADA PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA IV	53
5.1	Prestasi Kerja Cabang PT Pelindo IV (Persero) Tanpa atau Sebelum Menggunakan Metode ROI dan RI	53
5.2	Mengukur Pusat Investasi Dengan Menggunakan Perangkat Analisa Return On Investment (ROI)	62
5.3	Analisa Pusat Investasi Dengan Pendekatan Residual Income (RI)	95
5.4	Hubungan Metode ROI dan RI	100
BAB VI	PENUTUP	103
6.1	Kesimpulan	103
6.2	Saran-saran	105
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	-

DAFTAR SKEMA

SKEMA	halaman
3.1 Aliran Pusat Pertanggungjawaban	15
4.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)	47
4.2 Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia IV	48
5.1 Elemen Penentu ROI	84
5.2 Elemen Penentu RI	98

DAFTAR TABEL

TABEL	halaman
5.1	Proyeksi Laba/Rugi PT. Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1998 56
5.2	Laporan Laba/Rugi PT. Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1998 57
5.3	Proyeksi Laba/Rugi PT. Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1999 58
5.4	Laporan Laba/Rugi PT. Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1999 59
5.5	Operating Income Ratio Tahun 1998 dan 1999 61
5.6	Proyeksi Neraca PT Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1998 67
5.7	Proyeksi Neraca PT Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1999 70
5.8	Realisasi Neraca PT Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1998 73
5.9	Realisasi Neraca PT. Pelindo IV (Persero)
	Tahun 1999 76
5.10	Elemen-elemen Neraca (Aktiva Lancar, Aktiva Tetap, Dan Hutang Lancar) Per 31 Desember 1998 80

TABEL		halaman
5.11	Elemen-elemen Neraca (Aktiva Lancar, Aktiva Tetap, Dan Hutang Lancar) Per 31 Desember 1999	81
5.12	Perbandingan ROI	90
5.13	Data Operasi Cabang Makassar Tahun 1998 dan 199	93
5.14	Data Operasi Cabang Jayapura Tahun 1998 dan 1999	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan operasional suatu perusahaan umumnya tidak terlepas dari peranan pihak manajemen. Dengan penerapan sistem pengendalian manajemen yang terstruktur dan sistematis, akan semakin menambah nilai prestasi yang telah ada.

Meskipun keberhasilan tersebut mempunyai pengaruh positif pada perusahaan secara keseluruhan dan menjadikannya sebagai faktor pemacu bagi pihak manajemen untuk lebih giat berperan dalam meningkatkan prestasi, namun adakalanya keberhasilan ini masih perlu dikaji lebih lanjut. Dalam arti perusahaan boleh saja dikatakan berhasil dalam mendayagunakan seluruh sumber daya yang ada guna menunjang kelancaran usahanya untuk menghasilkan laba. Namun dalam skala yang lebih kecil patut diperhatikan, apakah sumber-sumber daya yang terlibat dalam divisi perusahaan juga turut mampu memberikan kontribusi yang optimal khususnya bagi divisi itu sendiri.

Untuk lebih memperjelas analisa terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas yang dicapai, perlu diperhatikan divisi-divisi/cabang usaha yang terdapat dalam perusahaan.

Perusahaan jasa pelabuhan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV yang berkantor pusat di Makassar memiliki beberapa cabang yang tersebar di Kawasan Timur Indonesia. Cabang-cabang yang dimaksud meliputi Cabang Makassar, Cabang

Balikpapan, Cabang Samarinda, Cabang Bitung/Manado, Cabang Ambon, Cabang Sorong, Cabang Jayapura, Cabang Tarakan, Cabang Pontoloan/Donggala/Toli-toli, Cabang Ternate, Cabang Kendari, Cabang Pare-pare, Cabang Biak, Cabang Merauke, Cabang Manokwari, Cabang Fakfak dan Cabang Gorontalo.

Pada divisi yang bertujuan menghasilkan laba, perlu diteliti apakah dana operasi yang diinvestasikan sebanding dengan laba yang dihasilkan. Hal tersebut penting terutama untuk menentukan apakah divisi sekaligus juga merupakan suatu pusat investasi.

Dari sejak semula perlu diketahui bahwa memusatkan perhatian pada laba tanpa memperhatikan dana operasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut tidak cukup untuk menjadi dasar pengendalian, kecuali pada beberapa organisasi jasa tertentu, yang jumlah modalnya tidak besar. Sasaran penting suatu perubahan yang berorientasi kepada laba adalah memperoleh laba yang memuaskan atas modal yang sudah disediakan oleh investor. Laba Rp 1 juta bagi perusahaan yang bermodal Rp 10 juta tidaklah memberikan gambaran prestasi yang sama baiknya dengan perusahaan yang memperoleh laba Rp 1 juta tetapi hanya mempunyai modal Rp 5 juta.

Jika dana operasi ikut diperhitungkan, maka sukar bagi manajemen senior untuk membandingkan prestasi laba antara satu divisi dengan divisi lainnya yang sejenis di lain perusahaan. Perbandingan dalam nilai mutlak laba tidak akan ada artinya bila divisi yang diperbandingkan menggunakan sumber daya yang berbeda; sudah jelas, makin besar sumber daya yang digunakan, seharusnya makin besar pula laba yang akan didapat. Perbandingan seperti yang diatas digunakan untuk menilai seberapa

baik prestasi manajer divisi dan juga sebagai dasar untuk memutuskan bagaimana seharusnya sumber daya dialokasikan.

Para manajer divisi umumnya memiliki tanggung jawab yang besar untuk menghasilkan tingkat laba optimal melalui penggunaan sumber-sumber daya yang tersedia. Disamping tidak menutup kemungkinan bagi para manajer tersebut untuk melaksanakan investasi tambahan bila memang menghasilkan hasil pengembalian (laba) yang memadai.

Pengukuran prestasi divisi sebagai suatu pusat investasi merupakan pemilihan di antara konsep laba dan pemilihan dasar investasi. Mulyadi berpendapat "Dasar investasi yang diperhitungkan dalam tolak ukur prestasi pusat investasi adalah aktiva yang digunakan dalam divisi untuk menghasilkan laba"¹

Lebih lanjut manajer divisi memerlukan juga akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh manajer divisi melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar analisis prestasi manajer divisi.

Manajemen puncak memerlukan suatu alat pengendalian untuk mengendalikan dan untuk mengetahui pelaksanaan aktivitas oleh pusat pertanggungjawaban investasi. Salah-satu alat pengendaliannya adalah pengukuran kinerja terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan demikian penilaian prestasi pusat investasi pada divisi-divisi yang terdapat pada perusahaan merupakan suatu hal yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen guna memperoleh sudut pandang yang

1. Mulyadi dan Supriyono, Akuntansi Manajemen, Yogyakarta : BPFE, 1988, halaman 45.

jelas tentang hubungan dana operasi dan laba, yang pada akhirnya bermuara serta menjadi acuan bagi proses pengambilan keputusan.

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelabuhan yang berkantor pusat di Makassar dan memiliki beberapa Cabang yang tersebar di Kawasan timur Indonesia. Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya telah berjalan sebagaimana yang diharapkan walaupun masih terdapat masalah khususnya yang berkaitan dengan pelaksanaan pusat pertanggungjawaban investasi. Untuk kepentingan penulisan skripsi ini, objek penelitian yang akan dibahas adalah cabang Makassar dan Jayapura.

Melalui analisa sementara yang diambil dari data perusahaan, pada cabang Jayapura terlihat adanya penyimpangan realisasi ROI (return on investment) dari yang ditargetkan pada awal tahun 1998 sebesar 2,4 %, ternyata hanya menghasilkan angka sejumlah 0,9 % pada akhir tahun.

Permasalahan yang sama terjadi kembali pada tahun 1999, dimana target rasio ROI yang diharapkan adalah 2,5 %, namun hasil yang dicapai hanya sebesar 1,4 %.

Sementara itu pusat pertanggungjawaban investasi pada cabang Makassar untuk periode yang sama (1998 dan 1999) justru menunjukkan prestasi rasio laba atas investasi yang menggembirakan, di mana target ROI selalu dapat terlampaui.

Untuk memahami permasalahan yang dihadapi oleh setiap divisi perusahaan ini diperlukan perangkat analisa yang sesuai serta berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, apakah seluruh asset yang terlibat sudah dioptimalkan

sedemikian rupa. Selain itu apakah terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi persentase laba atas investasi sehingga lebih rendah dari yang ditargetkan.

Hal ini perlu diteliti lebih mendalam guna mengetahui seberapa besar sebenarnya peluang prestasi yang dapat dihasilkan dari setiap rupiah dana investasi untuk menghasilkan laba yang optimal. Dan perlu diperhatikan bahwa tujuan divisi dan juga perusahaan secara keseluruhan bukan untuk menghasilkan laba yang maksimal dari investasinya, namun tujuannya adalah mencapai laba yang memuaskan dari investasinya.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis akan membahas "**Penilaian Pelaksanaan Pusat Pertanggungjawaban Investasi Untuk Mengukur Kinerja Operasional Perusahaan Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV Di Makassar**".

1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan observasi langsung yang dilakukan penulis pada PT (Persero) Pelindo IV terlihat bahwa dalam tahun 1998 dan 1999, permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan ini adalah tidak tercapainya rasio laba terhadap investasi (ROI) target pada cabang Jayapura.

Mengacu pada permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini, maka pengukuran prestasi yang digunakan hanya pada pusat pertanggungjawaban investasi dengan mengambil dua cabang sebagai sampel. Begitu pula dengan metode analisisnya.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1.3.1 Tujuan Penulisan :

1. Untuk mengetahui sampai sejauh mana pihak manajemen/direksi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV menggunakan secara optimal sumber daya yang ada pada setiap divisi/cabangnya.
2. Untuk mengetahui apakah setiap divisi/cabang tersebut dapat dianggap sebagai satu kesatuan ekonomis.
3. Sebagai wahana penerapan teori-teori yang diperoleh ke dalam praktek yang sesungguhnya, khususnya terhadap objek yang diteliti.

1.3.2 Kegunaan Penulisan

1. Untuk menambah hasanah perbendaharaan penulisan tentang cara penilaian prestasi pada perusahaan.
2. Memberikan pemahaman alternatif bagi pembaca khususnya mahasiswa terhadap arti pentingnya penilaian prestasi pusat investasi pada divisi.
3. Sebagai bahan pembandingan untuk keperluan evaluasi diantara metode yang berlaku/diterapkan di perusahaan dengan metode yang dipakai oleh penulis berdasarkan referensi yang digunakan.
4. Perusahaan dapat memetik manfaat dengan mengetahui penyebab turunnya prestasi kerja divisi yang terdapat di lingkungan perusahaan untuk kemudian ditindaklanjuti dengan menerapkan sistem atau metode penilaian yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Daerah Penelitian

Materi penulisan skripsi ini disusun berdasarkan data-data yang diperoleh pada objek penelitian PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, kantor pusat di Makassar.

2.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data, diperoleh dari :

a. Data Primer

Data ini diperoleh penulis melalui pengamatan/observasi langsung di lapangan, disamping juga mengadakan pendekatan melalui teknik wawancara dengan pihak yang berkepentingan di kantor pusat perusahaan ini.

b. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari informasi tertulis, baik melalui pencatatan-pencatatan maupun dokumentasi yang tentunya berhubungan erat dengan pembahasan skripsi, seperti : sejarah singkat dan struktur organisasi perusahaan, kegiatan operasional, pemasaran dan cara pengukuran prestasi yang dilaksanakan oleh perusahaan.

2.3. Metode Penelitian

Untuk menunjang kelancaran penulisan ini, penulis terlebih dahulu menggunakan metode yang sudah lazim digunakan dalam memperoleh data, yaitu dengan cara sebagai berikut :

a. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Riset yang dilaksanakan dengan cara mempelajari sumber literatur atau referensi yang berkaitan erat dengan isi penulisan skripsi. Riset ini dimaksudkan guna memperoleh landasan teori yang akan dijabarkan dalam pembahasan masalah sekaligus berfungsi sebagai alat analisa.

b. Riset Lapangan (*Field Research*)

Riset yang dilakukan melalui pengamatan langsung pada objek penelitian.

2.4. Metode Analisa

Penulisan skripsi ini berdasarkan pada analisa studi kasus (*case study*) untuk melihat dan mengetahui keadaan yang terjadi pada divisi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia IV, kemudian menganalisa serta menarik kesimpulan terhadap keadaan yang terjadi. Untuk memudahkan analisa, penulis mempergunakan perangkat analisis sebagai berikut :

a. Analisa ROI (Return of Investment)

Analisa ROI (Return of Investment) merupakan salah satu alat pengukur prestasi pusat investasi atau perusahaan dengan cara menentukan besarnya rasio laba dengan investasinya. ROI adalah rasio laba terhadap penjualan dikalikan dengan perputaran investasi. Untuk lebih jelasnya ditunjukkan secara matematis:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}} \times 100\% ^2$$

2. Supriyono, Akuntansi Manajemen II. Struktur Pengendalian Manajemen. Yogyakarta : BPFE, 1989, halaman 96

Laba yang ada pada pembilang diperoleh dari Laporan Rugi-Laba, sedangkan penyebut merupakan dasar investasi dan ini tergantung pada konsep investasi yang dipakai.

b. Analisa RI (Residual Income)

Dinyatakan dalam angka dan bukan merupakan rasio. Residual income atau laba residual adalah laba yang dihitung dari selisih antara laba sebelum pajak dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. Biaya Modal yang diperhitungkan tersebut merupakan biaya kesempatan (opportunity cost) atas investasi yang ditanamkan dalam suatu divisi atau perusahaan.

Rumus Residual Income :

Laba divisi sebelum pajak	: Rp XXX
(-) Carrying Charge (tingkat bunga	
³ per tahun X investasi	: Rp XXX
Residual Income	: Rp XXX ³

2.5. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang isi skripsi ini, secara singkat penulis memaparkan isi skripsi tersebut sebagai berikut :

BAB I Merupakan bab pendahuluan yang mencakup latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan.

³ Amin Widjaja Tunggal, Sistem Pengendalian Manajemen, Rineka Cipta, Jakarta, 1993, halaman 92

- BAB II Menguraikan tentang metodologi yang meliputi daerah penelitian, jenis dan sumber data, metode penelitian, metode analisa dan sistematika pembahasan.
- BAB III Merupakan bab yang berisi mengenai landasan teori yang berkaitan dengan analisa prestasi divisi.
- BAB IV Membahas tentang gambaran umum perusahaan yang terdiri atas sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, kegiatan operasional, pemasaran dan cara pengukuran/penilaian prestasi divisi yang dilakukan selama ini.
- BAB V Menguraikan tentang analisa prestasi divisi perusahaan . Bab ini juga akan membandingkan penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan metode analisa yang digunakan dalam penulisan skripsi ini.
- BAB VI Adalah bab penutup yang meliputi kesimpulan pembahasan dan saran-saran.

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Perkembangan suatu perusahaan menyebabkan kegiatan operasinya semakin kompleks, sehingga manajemen puncak tidak mampu menanganinya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, manajemen puncak membutuhkan sistem desentralisasi dan perlu mendelegasikan serta mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab ke manajemen tingkat bawah.

Setiap pendelegasian wewenang dan tanggung jawab tentunya mengandung resiko. Oleh karena itu pendelegasian harus diikuti dengan pengendalian dari manajemen tingkat atas terhadap wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan mampu menyelaraskan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Dibentuknya suatu pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dimaksudkan guna mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan adanya pusat pertanggungjawaban, maka seorang manajer dituntut untuk dapat menyelaraskan kebijakan perusahaan dengan menciptakan keputusan-keputusan yang sesuai dengan wewenangnya.

Meskipun seluruh unit kerja dalam organisasi bisa dikategorikan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, organisasi dapat diilustrasikan sebagai suatu kumpulan

kotak bagan yang terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk suatu jenjang hirarkis.

Untuk dapat mencapai sasaran perusahaan, tentunya seluruh individu yang terlibat dalam setiap pusat pertanggungjawaban harus dapat mengupayakan hal ini dengan terpadu agar tujuan umum perusahaan dapat terlaksana.

Setiap pusat pertanggungjawaban secara berkala perlu dinilai hasil/prestasi kerjanya. Terdapat 2 (dua) kriteria untuk menilai prestasi kerja pusat pertanggungjawaban, yaitu efisiensi dan efektivitas, seperti yang dijelaskan oleh Robert N. Anthony :

Efficiency is the ratio of outputs to inputs, or the amount of output per unit of input. Responsibility center A is more efficient than responsibility center B (either) (1) If it uses less resources than responsibility center B, but has the same output, or (2). If it uses the same amount of resources as responsibility center B and has a greater output than responsibility center B. Effectiveness is the relationship between a responsibility center's outputs and its objectives. The more these outputs contribute to the objectives, the more effective the unit is.²

Dengan penilaian prestasi kerja yang baik, pihak manajemen berharap sasaran yang digariskan perusahaan dapat dipenuhi melalui sektor lini bawah struktur organisasi perusahaan. Dengan demikian bila sasaran dimaksud tercapai, tentunya akan memudahkan pihak manajemen melakukan tindakan selanjutnya.

Umumnya penilaian kerja suatu pusat pertanggungjawaban juga didasarkan pada konsep apakah pusat pertanggungjawaban tersebut dapat diasumsikan sebagai suatu kesatuan ekonomis yang berdiri sendiri. Ini perlu untuk diperhatikan terutama untuk

² Robert N. Anthony et al Management Control System. Richard D. Irwin, Inc. 1984, page 196-197.

menilai prestasi manajer unit usaha dalam menghasilkan laba melalui asset yang ada padanya.

3.2. Pengertian Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan perangkat yang dianggap penting guna mendiskripsikan suatu sistem akuntansi yang merencanakan, mengukur dan menilai performa organisasi perusahaan.

Mengingat perusahaan besar bertanggungjawab terhadap beberapa pihak, seperti kepada pemegang saham, pemerintah dan masyarakat umum, maka sudah seyogyanya bila manajemen harus mengelola sumber daya yang dimilikinya sebaik mungkin.

Pengelolaan sumber daya ini akhirnya bermuara pada pengukuran hasil yang dicapai. Informasi mengenai hal ini perlu untuk dilaporkan kepada pihak yang harus menerima pertanggungjawaban yang pada gilirannya akan memberikan pengaruh dalam proses pengambilan keputusan yang mereka lakukan.

Dalam sistem pertanggungjawaban terlihat adanya arus informasi dari yang mempertanggungjawabkan kepada yang menerima pertanggungjawaban. Akuntansi dapat membantu dalam menghasilkan informasi di atas yang biasanya diistilahkan sebagai informasi akuntansi.

Akuntansi pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memastikan bahwa individu pada semua tingkat dalam perusahaan memberi kontribusi secara memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, seperti yang diuraikan oleh Amin Widjaja T. bahwa :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa urusan usaha dapat saling efektif dikendalikan dengan mengendalikan orang yang bertanggungjawab untuk melaksanakan operasi.⁵

Mengingat akuntansi dapat digunakan oleh manajemen sebagai suatu alat bantu di dalam membuat perencanaan dan pengawasan terhadap operasi perusahaannya, maka fungsi pengawasan melalui rencana organisasi dan pemberian wewenang kepada para manajer unit usaha akan menjadi lebih dominan bila digunakan konsep akuntansi pusat pertanggungjawaban.

Pengawasan dengan penerapan konsep akuntansi ini akan lebih mungkin melalui pendekatan pada karakteristik perusahaan model pabrik yang mengutamakan faktor ketepatan guna dapat menunjang dipercayainya informasi akuntansi, serta mendorong dilaksanakannya operasi secara efisien dan menjamin bahwa kebijaksanaan yang ditetapkan manajemen telah dilaksanakan.

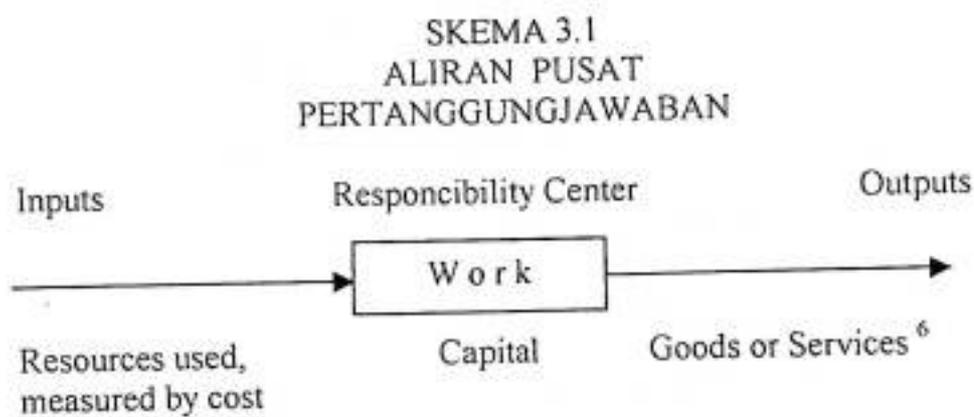
Selain itu akuntansi pertanggungjawaban juga menekankan pada pelaporan biaya dari setiap jenjang pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dimana pengendalian biaya hanya dapat dilakukan hingga batas-batas yang dapat dikendalikan oleh setiap manajer unit usaha.

Akuntansi pertanggungjawaban secara umum sebenarnya berfungsi untuk memperbaiki relevansi informasi akuntansi dengan mengadakan suatu kerangka perencanaan data akuntansi dan pelaporan yang sesuai dengan struktur organisasional setiap perusahaan.

⁵ Amin Widjaya Tunggal, *op.cit.*, halaman 64

Melalui pengaplikasian akuntansi pertanggungjawaban pihak manajemen secara konsisten akan selalu dihadapkan pada fungsi pencapaian tujuan yang telah diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang telah ditetapkan sebelum proses pengendalian manajemen.

Robert N. Anthony menjelaskan esensi pusat pertanggungjawaban melalui bentuk skema sebagai berikut :



Skema di atas menjelaskan tentang aliran masukan atau input yang dibutuhkan oleh pusat pertanggungjawaban. Input tersebut dapat berupa bahan baku, tenaga kerja atau jasa. Dalam pusat pertanggungjawaban, selanjutnya keseluruhan input yang ada diproses dengan tambahan masukan lain berupa modal kerja, peralatan atau aktiva lainnya.

Kemudian hasil dari proses dalam pusat pertanggungjawaban di atas akan menghasilkan keluaran atau output yang dapat berupa produk (berwujud) ataupun jasa (tidak berwujud).

⁶ Robert N. Anthony, et.al., op. cit. page 172.

Merupakan tanggung jawab dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban untuk dapat mengatur keseimbangan antara input dan output agar sasaran dapat tercapai sesuai dengan harapan awal.

Amin Widjaja Tunggal merinci pusat pertanggungjawaban dalam 4 (empat) kategori, yaitu :

1. Pusat Investasi (Investment Center)
2. Pusat Laba (Profit Center)
3. Pusat Pendapatan (Revenue Center)
4. Pusat Biaya (Cost Center).⁷

Akuntansi pertanggungjawaban juga menanamkan kesadaran atas biaya dan pendapatan diseluruh organisasi dan memotivasi para manajer unit usaha untuk berusaha keras guna pencapaian sasaran, disamping juga mengarahkan perhatian mereka terhadap faktor-faktor yang memerlukan perhatian dan tindakan khusus.

3.3. Pentingnya Pengukuran Prestasi

Dalam Buku Blocher, Chen dan Lin T., pengukuran kinerja diartikan sebagai berikut :

“Performance measurement identifies indicator of the work performed and the result achieved in an activity, process, or organizational unit.”

Pengertian pengukuran kinerja dapat mengidentifikasikan indikator-indikator dari suatu kerja dan hasil-hasil yang dicapai dalam suatu aktivitas, proses atau unit organisasi.

⁷ Amin Widjaja Tunggal, op. cit. halaman 68



Jika pengertian tersebut dikaitkan dengan pengertian divisi, maka pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian atau divisi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Secara umum tujuan sebuah perusahaan mengadakan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kontribusi suatu divisi dalam perusahaan terhadap perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer divisi dalam perusahaan.
- c. Memberikan motivasi bagi manajer divisi dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Suatu proses tentunya akan berakhir dengan hasil yang bersifat relatif. Dalam artian, apakah hasil tersebut telah dapat memenuhi persyaratan/kriteria yang sudah digariskan dalam perencanaan. Kemudian hasil ini biasanya juga harus melewati beberapa tahap pengujian untuk melihat prestasi unit usahanya.

Disinilah peranan pentingnya pengukuran prestasi yang sesuai dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan suatu proses. Penggunaan metode yang tepat tentunya akan berguna bagi para pengambil keputusan untuk menentukan tindakan selanjutnya. Hal yang sama juga berlaku pada perusahaan pabrik yang terdiri dari beberapa unit usaha/divisi dalam lingkungan organisasinya. Kinerja unit usaha yang baik, efisien dan efektif merupakan salah satu patokan utama bagi keberhasilan keseluruhan suatu tujuan manajemen perusahaan.

Pada dasarnya dibentuknya suatu unit usaha diarahkan sesuai dengan karakteristik yang terdapat pada unit usaha itu sendiri. Mengingat unit usaha adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang memerlukan penanganan khusus, maka sudah sewajarnya bila pihak manajemen memberikan perhatian yang menekankan pada penerapan pengendalian manajemen yang tepat serta terpadu demi tercapainya sasaran umum kebijaksanaan perusahaan.

Bagi perusahaan yang menyadari arti pentingnya suatu unit usaha, akan berusaha untuk membuatnya selalu memiliki nilai unggul dengan memfungsikan segenap sumber daya yang tersedia padanya.

Untuk itu unit usaha ini umumnya sengaja dirancang sebagai kerangka kerja untuk mengukur dan menilai performa manajer yang membawahnya, atau lebih spesifik lagi menilai performa manajer dalam suatu kerangka kerja akuntansi pertanggungjawaban yang disamakan dengan kemampuan mereka dalam mengelola faktor operasional yang dapat dikendalikan. Hal ini perlu diperhatikan mengingat tidak seluruh pengendalian operasional unit usaha dapat dikuasai oleh manajer.

Untuk dapat mengukur suatu prestasi unit usaha, yang sekaligus juga merupakan pusat pertanggungjawaban, terlebih dahulu dikelompokkan dalam beberapa kategori, yang mana setiap kategori merefleksikan jarak dan keluasan terhadap pendapatan dan atau biaya sejauh pengendalian manajer yang bertanggungjawab.

Mengacu pada permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini, maka pengukuran prestasi yang digunakan hanya pada pusat pertanggungjawaban investasi. Begitu pula dengan metode analisisnya.

3.4. Pengertian Pusat Investasi (Investment Center)

Dalam pusat investasi, para manajer unit usaha didorong untuk bertanggungjawab terhadap investasi dalam aktiva dan juga pengendalian atas pendapatan dan biaya.

Tanggung jawab yang diemban ini dimaksudkan agar setiap manajer unit usaha dapat mencapai kontribusi laba yang optimal melalui penggunaan aktiva. Dengan kata lain, mereka dituntut untuk mendapatkan suatu keseimbangan yang sehat antara laba yang dicapai dan investasi yang digunakan.

Pengertian pusat investasi dijelaskan oleh Gordon Shillinglaw sebagai berikut:

An Investment center is a profit center in which the manager has authority to make decisions affecting a significant amount of invested capital.⁸

Penilaian prestasi suatu pusat investasi tidak dapat dilakukan hanya dalam satu periode saja. Penilaian prestasi yang hanya didasarkan pada satu tahun operasi tidaklah layak dan tidak dapat menggambarkan prestasi sebenarnya.

Seperti telah diuraikan di muka bahwa dalam suatu pusat investasi, laba tidak dapat digunakan sebagai ukuran yang berdiri sendiri, oleh sebab itu manajemen biasanya menghubungkan angka tersebut dengan investasi yang digunakan.

Ray H. Garrison mengemukakan pemikirannya sehubungan dengan ukuran di atas :

⁸ Gordon Shillinglaw, *Managerial Cost Accounting*. Irwin, Homewood, Illinois. 1982, page 779.

Investment centers are also evaluated by means of contribution income statements, but normally in terms of the rate of return that they are able to generate on invested funds.⁹

Untuk menilai performa dari suatu pusat investasi digunakan peralatan analisa sebagai berikut :

1. ROI (Return On Investment)
2. RI (Residual Income)

3.5. ROI (Return On Investmen)

Ukuran dari ROI adalah tingkat pengembalian yang dapat dihasilkan suatu perusahaan atau unit usaha dari modal yang dialokasikan padanya.

Rumusan ROI adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}} \times 100\%^{10}$$

Selanjutnya Supriyono menjelaskan masing-masing fungsi rasio dari rumus di atas :

Informasi rasio laba :

1. Mengukur efisiensi biaya, karena besarnya laba ditentukan oleh penjualan-biaya, maka pada tingkat penjualan tertentu semakin kecil biaya berarti semakin efisien.
2. Menunjukkan kemampuan setiap rupiah penjualan dalam menghasilkan laba.

Informasi perputaran investasi :

Menunjukkan kemampuan setiap rupiah investasi dalam menghasilkan penjualan.¹¹

⁹ Ray H. Garrison, *Managerial Accounting*. Business Publications, Inc. Pleno, Texas 75075, page 453.

¹⁰ Supriyono, *op.cit.*, halaman 96.

¹¹ Supriyono, *ibid*, halaman 164.

Rumus tersebut di atas mengakui bahwa suatu unit usaha dengan perputaran modal yang tinggi dan persentase penghasilan yang rendah terhadap penjualan, dapat lebih menguntungkan dilihat dari segi ROI, dibandingkan dengan suatu unit usaha dengan persentase laba yang tinggi terhadap penjualan tetapi dengan perputaran modal yang rendah.

Untuk kepentingan pengukuran prestasi perlu dipilih konsep laba yang relevan dengan pengukuran tersebut. Acuan yang digunakan sebagai dasar pemilihan konsep laba adalah dapat dikendalikan tidaknya unsur-unsur yang digunakan untuk menghitung laba suatu unit usaha, mengingat bagi manajer suatu pusat investasi, pertanggungjawaban atas laba yang dihasilkan unitnya berpedoman pada seberapa luas manajer dapat mengendalikan semua unsur biaya dan penghasilan yang digunakan untuk menghitung laba tersebut.

Terdapat empat konsep laba yang dapat dipilih sebagai pembilang dalam rumus perhitungan ROI menurut Mulyadi :

1. Division net profit
2. Division direct profit
3. Division controllable profit
4. Division contribution profit.¹²

Berikut penjelasan dari setiap konsep laba di atas :

1. Division Net Profit adalah laba bersih sebelum pajak yang diperoleh unit usaha dalam periode tertentu. Biaya-biaya yang dikurangkan dari penghasilan :
 - a. Biaya variabel terkendalikan
 - b. Biaya variabel tak terkendalikan

¹² Mulyadi, Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Yogyakarta : BPFE, 1984, halaman 163

- c. Biaya tetap terkendalikan
- d. Biaya tetap tak terkendalikan
- e. Biaya tak langsung unit kerja, yang merupakan alokasi biaya dari kantor pusat.

Konsep laba ini tidak relevan untuk mengukur prestasi unit usaha. Dalam konsep laba ini terdapat unsur-unsur yang tak terkendalikan manajer unit usaha, yaitu biaya variabel tak terkendalikan, biaya tetap tak terkendalikan dan alokasi biaya dari kantor pusat.

Dengan mengabaikan biaya tak langsung kantor pusat, konsep laba ini akan lebih sesuai bila diaplikasikan pada pengukuran/penilaian net profit unit usaha.

2. Division Direct Profit adalah laba unit usaha yang dihitung dengan cara mengurangi hasil penjualan suatu unit usaha dengan biaya-biaya yang secara langsung dikeluarkan atau terjadi didalam unit usaha tersebut.

Biaya langsung tersebut dikelompokkan atas :

- a. Biaya terkendalikan :
 - biaya variabel terkendalikan
 - biaya tetap terkendalikan
- b. Biaya tak terkendalikan
 - biaya variabel terkendalikan
 - biaya tetap tak terkendalikan

Karena terdapatnya komponen biaya tidak terkendalikan dalam perhitungan laba, maka konsep ini tidak relevan untuk dipakai sebagai dasar pengukuran investasi.

Komponen biaya tak terkendalikan umumnya lebih sesuai untuk diperhitungkan bila unit usaha tersebut adalah pusat pertanggungjawaban biaya/laba.

3. Division Controllable Profit adalah laba unit usaha yang dihitung dengan cara mempertemukan semua unsur biaya yang secara berarti dapat dipengaruhi oleh manajer unit usaha tersebut.

Komponen biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer meliputi biaya variabel terkendalikan dan biaya tetap terkendalikan. Kedua biaya di atas merupakan komponen biaya langsung.

Untuk kepentingan pengukuran prestasi, konsep laba ini paling sesuai dan banyak digunakan dalam praktek, karena konsep laba ini dapat mencerminkan kemampuan manajer unit usaha dalam memberikan kontribusi kepada pencapaian laba perusahaan secara keseluruhan. Disamping itu, unsur-unsur yang digunakan di dalam perhitungan konsep laba ini adalah terkendalikan oleh manajer unit usaha yang bersangkutan.

4. Division Contribution Margin adalah laba divisi yang dihitung dengan cara mengurangi hasil penjualan dengan semua biaya variabel unit usaha tersebut.

Dalam perhitungan ini, biaya tetap tidak ikut diperhitungkan, meskipun tidak semua biaya tetap merupakan biaya yang tak terkontrol oleh manajer unit usaha.

Untuk pengukuran prestasi, konsep laba ini tidak relevan karena tidak diperhitungkannya biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer unit usaha.

Konsep laba ini lebih sesuai untuk menilai kontribusi laba yang dihasilkan dari masing-masing unit usaha terhadap laba total perusahaan.

Selain pemilihan konsep laba, dalam perhitungan ROI juga diperlukan pemilihan aktiva yang dimasukkan ke dalam investasi. Supriyono menentukan bahwa dasar investasi tergantung pada 2 (dua) konsep investasi yang dipakai :

1. Konsep investasi yang tidak memperhatikan sumberdaya.
2. Konsep investasi yang memperhatikan sumberdaya.¹³

Kedua konsep di atas dapat dipergunakan oleh manajemen untuk mengambil keputusan mengenai aktiva yang dimasukkan sebagai investasi.

Konsep pertama dimaksudkan sebagai sumber aktiva yang dapat digunakan secara langsung untuk memperoleh penghasilan unit usaha, sedangkan konsep kedua adalah sumber aktiva yang harus berada di bawah pengendalian manajer unit usaha.

Aktiva yang dapat dimaksudkan sebagai investasi :

¹³ Supriyono, *op. cit.* halaman 95.

- Kas, piutang dagang, persediaan dan aktiva tetap yang digunakan langsung oleh unit usaha merupakan contoh aktiva yang dengan mudah dapat diperhitungkan sebagai investasi dalam suatu unit usaha.
- Unit usaha tidak dapat dibebani dengan sebagian aktiva kantor pusat, kecuali jika aktiva kantor pusat tersebut dapat diidentifikasi secara langsung dengan kegiatan unit usaha tersebut.
- Aktiva unit usaha yang tidak digunakan secara langsung untuk memperoleh penghasilan unit usaha harus dikeluarkan dari perhitungan investasi.

Selain unsur aktiva yang dapat dimasukkan untuk investasi, hal lain yang perlu diperhatikan adalah penentuan metode penilaian terhadap aktiva yang terpilih tersebut. Mulyadi menjelaskan 4 (empat) metode penilaian aktiva unit usaha (terutama untuk aktiva tetap) :

1. Harga Perolehan
2. Nilai buku yaitu harga perolehan dikurangi cadangan depresiasi aktiva tetap yang bersangkutan.
3. Nilai buku dikurangi dengan jumlah hutang lancar
4. Nilai buku dikurangi dengan seluruh hutang.¹⁴

Penggunaan metode penilaian yang sesuai dan dipakai penulis dalam skripsi ini adalah metode penilaian yang kedua, yaitu dengan menggunakan metode nilai buku. Alasan pemilihan metode ini didasarkan atas pemikiran sebagai berikut :

¹⁴ Mulyadi, op. cit. halaman 168.

1. Berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum (sesuai dengan PAI). Selain itu penilaian aktiva dengan prinsip di atas umumnya digunakan sebagai dasar dalam penyusunan laporan keuangan bagi pihak eksternal perusahaan.
2. Nilai buku mengukur adanya penurunan nilai aktiva (contoh : aktiva tetap), yang disebabkan karena adanya proses keausan selama pemakaiannya dalam kegiatan perusahaan.
3. Dalam kondisi ekonomi yang diasumsikan tetap, dimana tidak terjadi fluktuasi nilai uang serta tidak ada revaluasi aktiva tetap, metode nilai buku memiliki manfaat ekonomis lebih besar bila dibandingkan dengan harga perolehan. Hal ini karena nilai buku telah memperhitungkan sebagian harga perolehan aktiva tetap yang telah diperoleh kembali melalui pembebanan biaya.

Dalam pengukuran ROI, Ray H. Garrison menjelaskan bahwa manajer dapat mempengaruhi profitabilitas lewat tiga faktor, yaitu :

1. By increasing sales
2. By reducing expenses
3. By reducing assets.¹⁵

Untuk mengilustrasikan bagaimana ROI dapat dipengaruhi oleh ketiga faktor di atas, berikut diasumsikan contoh data yang terdapat pada suatu pusat investasi :

¹⁵ Ray H. Garrison, *op. cit.* page 456

Laba	: Rp.	10.000,-
Penjualan	: Rp.	100.000,-
Investasi	: Rp.	50.000,-
Biaya Tetap	: Rp.	40.000,-
Biaya Variabel	: Rp.	50.000,-

$$\frac{10.000}{100.000} \times \frac{100.000}{50.000} = \text{ROI}$$

$$10\% \times 2 = 20\%$$

Seperti yang dikemukakan di atas untuk meningkatkan ROI manajer seyogyanya : (1) increase sales, (2) reduce expenses, atau (3) reduce assets.

Pendekatan 1 : Increase sales (meningkatkan penjualan). Menginginkan ROI sebesar 25 %. Upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan penjualan dengan struktur biaya tidak berubah.

Biaya Tetap	= Rp.	40.000,-
Biaya Variabel	= Rp.	50.000,-

Rasio biaya variabel terhadap penjualan :

$$\frac{50.000}{100.000} = 0.5$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}} \times 100\%$$

$$25\% = \frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya}}{\text{Investasi}}$$

$$25\% = \frac{\text{Penjualan} - (0.5 \text{ Penjualan} + 40.000)}{50.000}$$

$$0,5 \text{ Penjualan} = (25 \% \times 50.000) + 40.000$$

$$\text{Penjualan} = \frac{52.500}{0,5} = \text{Rp. } 105.000,-$$

Pendekatan 2 : Reduce expenses (mengurangi biaya). Asumsikan bahwa agar laba bertambah sebesar Y, maka biaya harus dapat ditekan sebesar Y sehingga ROI dapat mencapai 25 %.

$$\text{Total biaya} = \text{Rp. } 90.000$$

$$25 \% = \frac{10.000 + Y}{100.000} \times \frac{100.000}{50.000} \times 100 \%$$

$$12.500 = 10.000 + Y$$

$$Y = 12.500 - 10.000 = 2.500$$

Jadi biaya harus dapat ditekan menjadi :

$$90.000 - 2.500 = \text{Rp. } 87.500$$

Jika biaya ditekan Rp. 2.500,- maka laba menjadi =

$$10.000 + 2.500 = \text{Rp. } 12.500$$

$$\text{ROI} = 12.500/50.000 = 25 \%$$

Pendekatan 3 : Reduce assets (mengurangi aktiva). Peningkatan ROI dapat dicapai dengan menurunkan investasi/asset unit usaha yang bersangkutan. Penurunan investasi ini hendaknya tidak berakibat menurunkan laba. Ini dimungkinkan bila sebagian aktiva yang digunakan pada unit usaha tersebut menganggur.

$$25\% = \frac{10.000}{100.000} \times \frac{100.000}{\text{Investasi}} \times \text{ROI}$$

$$\text{Investasi} = 10.000 : 25\% = \text{Rp. } 40.000$$

Metode penyusutan yang umumnya digunakan dalam perhitungan aktiva tetap adalah garis lurus, namun dalam perhitungan ROI metode ini memang diakui akan memberikan perbaikan yang konstan dari segi profitabilitas, padahal kenyataannya tidak pernah ada perubahan nyata dari profitabilitas sesudah perolehan aktiva tetap.

Metode penyusutan anuitas merupakan pilihan yang memberikan perhitungan profitabilitas unit usaha dalam perhitungan ROI secara benar. Hal ini dikarenakan metode penyusutan anuitas secara persis seimbang dengan pengembalian investasi yang secara implisit tercantum dalam perhitungan nilai sekarang.

Jumlah penyusutan anuitas tahunan akan menampakkan hasil rendah di tahun-tahun pertama ketika nilai investasi tinggi dan bertambah setiap tahun ketika nilai investasi menurun.

Masalah akan timbul bilamana penyusutan dikembangkan atas dasar perkiraan pola arus kas. Jika ternyata pola arus kas aktualnya berbeda dengan yang diperkirakan, kendatipun mungkin secara total akan menghasilkan tingkat pengembalian (return) yang sama, laba pada beberapa tahun akan lebih tinggi dari yang diharapkan dan pada tahun yang lain akan lebih rendah.

Sedangkan bila dilakukan penyesuaian jadwal penyusutan setiap tahun agar sesuai dengan arus kas aktual jelas merupakan solusi yang tidak praktis.

Karena keterbatasan di atas, banyak perusahaan tidak menggunakan metode ini karena dianggap sebagai cermin penyusutan fisik atau hilangnya nilai ekonomis.

Selain itu kelemahan ROI yang lain diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Sulitnya membandingkan rate of return suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis, mengingat bahwa kadang-kadang praktek akuntansi yang digunakan oleh masing-masing perusahaan tersebut adalah berbeda-beda. Perbedaan metode dalam penilaian berbagai aktiva antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, dapat memberikan gambaran yang salah. Adanya berbagai metode penilaian inventory yang digunakan akan berpengaruh terhadap jumlah aktiva.
- b. Kelemahan lain dari teknik analisa ini adalah terletak pada dasarnya fluktuasi dari nilai uang (daya belinya). Suatu mesin atau perlengkapan tertentu yang dibeli dalam keadaan inflasi nilainya berbeda dengan kalau dibeli tidak ada inflasi, dan hal ini akan berpengaruh dalam menghitung investment turn over dan profit margin.

3.6. Residual Income (RI)

Alat pengukur pusat investasi yang lain disamping ROI adalah RI (Residual Income) atau pendapatan residu. Hasil perhitungan RI akan memberikan suatu saran alternatif bagi pihak manajemen dalam pembuatan keputusan selain yang diperoleh dari ROI.

Supriyono mendefinisikan Residual Income sebagai :

Laba yang diperoleh dari selisih antara laba sebelum pajak dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. Biaya modal yang diperhitungkan tersebut merupakan biaya kesempatan (opportunity cost) atas investasi yang ditanamkan dalam suatu divisi atau perusahaan.¹⁶

Sedangkan biaya kesempatan didefinisikan oleh Mulyadi sebagai “pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu”.¹⁷

Berbeda dengan ROI yang berupa persentase, RI merupakan angka absolut dalam satuan rupiah. Residual Income seperti halnya ROI menggabungkan baik pendapatan dan investasi.

Adapun rumus untuk menghitung RI adalah sebagai berikut :

$$\begin{array}{r}
 \text{Pendapatan Unit Usaha} \qquad \qquad \qquad = \text{Rp. XXX} \\
 (-) \text{ Carrying Charge (tingkat bunga per tahun X investasi)} \quad \underline{\qquad \text{XXX}} \\
 \text{Residual Income (RI)} \qquad \qquad \qquad = \text{Rp XXX}^{18}
 \end{array}$$

Rumus di atas menjelaskan cara perhitungan RI dilakukan dengan cara pendapatan unit usaha dikurangi dengan suatu investment carrying charge yang ditentukan dengan mengalikan investasi unit usaha dengan suatu tingkat bunga berdasarkan cost of capital (biaya modal).

Untuk menentukan besarnya cost of capital, tergantung pada penentuan dasar konsep investasi. Hal ini disebabkan mengingat konsep investasi diukur berdasarkan sumber dana/aktiva yang digunakan dalam suatu unit usaha perusahaan.

¹⁶ Supriyono, op. cit. halaman 96.

¹⁷ Mulyadi, op.cit. halaman 170

¹⁸ Amin Widjaja Tunggal, op. cit. halaman 92.

Untuk aktiva yang berbeda dapat dibebani biaya modal yang berbeda pula. sebagai suatu alat pengukur investasi RI akan mempunyai sasaran laba yang sama pada seluruh investasi yang sebanding.

Pendapatan residu relatif fleksibel dengan dapat diterapkannya persentase yang berbeda ke investasi yang memiliki resiko yang berbeda-beda.

Performa manajer dapat dinilai dari sejauh mana dia menghasilkan RI dari tahun ke tahun. Semakin besar RI, semakin baik performa manajer unit usaha.

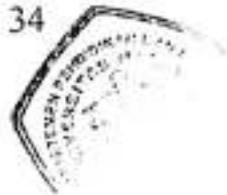
3.7. Perbandingan Metode RI dan ROI

Pendekatan laba residu (RI) memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan ROI, antara lain :

1. Dalam metode RI seluruh unit usaha akan mencapai sasaran laba yang sama untuk investasi yang sebanding, sedangkan pendekatan ROI memberikan insentif yang berbeda.
2. Jenis aktiva tertentu dapat dibebani persentase biaya modal yang sama tanpa memandang unit usaha yang menggunakan aktiva tersebut diinvestasikan. Jadi pengukurannya konsisten di setiap unit usaha.
3. Mendorong manajer unit usaha untuk melakukan investasi yang dapat menghasilkan di bawah target.

Untuk penulisan skripsi ini penulis akan menggunakan pendekatan metode ROI dan RI untuk menilai performa laba atas investasi pada unit usaha PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) dengan objek penelitian difokuskan pada cabang Jayapura yang

pada 2 (dua) tahun terakhir menunjukkan kinerja kurang menggembirakan, yang mana realisasi ROI-nya tidak dapat memenuhi target seperti yang direncanakan oleh manajemen puncak.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia IV adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi laut yang berkantor pusat di Makassar dengan membawahi 17 kantor cabang di wilayah Indonesia Bagian Timur, yaitu meliputi wilayah Sulawesi, Kalimantan Timur, Maluku dan Irian Jaya.

Asal mula berdirinya perusahaan ini adalah sejak abad XVI, di mana pada waktu itu telah dikenal dalam perdagangan internasional dengan nama Pelabuhan Makassar. Pelabuhan Makassar terkenal karena selain kedudukannya sangat strategis, juga merupakan pelabuhan alam yang ideal untuk tempat tambat dan berlabuh bagi segala jenis kapal.

Pada tahun 1917, Pemerintah Belanda mulai membangun pelabuhan Makassar dengan segala fasilitas yang bertujuan untuk melayani kebutuhan kapal-kapalnya guna memuat barang, bahan bakar, air minum serta bahan makanan bagi awak kapal selama dalam perjalanan. Pada saat itu, Pelabuhan Makassar menjadi pelabuhan terbesar kedua di Indonesia setelah Batavia (Jakarta).

Setelah Indonesia merdeka, pelabuhan yang dikuasai oleh Pemerintah Belanda pada masa penjajahan, selanjutnya diserahkan kepada Pemerintah Indonesia di bawah Departemen Perhubungan dengan nama Jawatan Pelabuhan. Pada tahun 1957,

dilakukan penataan kembali status organisasi pengelolaan pelabuhan menjadi bentuk badan hukum Perusahaan Negara.

Pada tanggal 28 Mei 1969, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1969 yang isinya melikuidasi Perusahaan Negara Pelabuhan menjadi Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP). BPP dipimpin oleh Administrator Pelabuhan (Adpel) sebagai penanggung jawab tunggal di pelabuhan dengan mengacu kepada prinsip-prinsip pelayanan umum kepada masyarakat.

BPP berakhi: dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No.17 tanggal 30 April 1983 yang mengubah BPP menjadi Perusahaan Umum Pelabuhan IV dengan wilayah kerja meliputi Sulawesi, Maluku dan Irian Jaya. Kemudian dengan peraturan Pemerintah No. 7 tanggal 5 Pebruari 1985, ditetapkan cabang-cabang Perusahaan Umum Pelabuhan IV dengan tambahan wilayah Kalimantan Timur dan beberapa pelabuhan khusus yang ada di beberapa pelabuhan. Adapun organisasi dan tata kerja cabang Perusahaan Umum Pelabuhan IV berdasarkan klasifikasi kelas pelabuhan yang diatur dalam Surat Keputusan Menteri perhubungan No. KM.201/01.001/PHB/83 tanggal 24 Oktober 1983.

Perusahaan Umum Pelabuhan di Indonesia terbagi empat, dimana masing - masing memiliki hak otonomi penuh dalam mengelola pelabuhan-pelabuhan yang menjadi tanggung jawabnya. sejak saat itu, perusahaan mulai dikelola secara komersial dengan tujuan perolehan laba yang optimal tanpa mengesampingkan tujuan non komersial, yaitu pelayanan kepada masyarakat.

Keempat Perusahaan Umum Pelabuhan tersebut adalah Perusahaan Umum Pelabuhan I yang berkantor pusat di Medan, Perusahaan Umum Pelabuhan II yang berkantor pusat di Jakarta, Perusahaan Umum Pelabuhan III yang berkantor pusat di Surabaya dan Perusahaan Umum Pelabuhan IV yang berkantor pusat di Makassar (waktu itu masih bernama Ujung Pandang).

Peraturan Pemerintah No. 56, 57, 58, dan 59 akhirnya menetapkan menetapkan bahwa pengelolaan pelabuhan-pelabuhan di Indonesia dialihkan ke Badan Usaha berbentuk persero. Perseroan ini sendiri didirikan pada tanggal 1 Desember 1992 berdasarkan Akta Notaris No. 7 yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, SH, notaris di Jakarta yang kemudian diperbaiki dengan akta No. 29 tanggal 11 Oktober 1993 yang di buat di hadapan Achmad Bajumi, SH, notaris pengganti dari Imas Fatimah, SH di Jakarta. Kedua akta tersebut telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan no. C2-13446.HT.01.01 th 1993 tanggal 10 Desember 1993. Akta-akta dan keputusan menteri tersebut telah didaftarkan di kepaniteraan Pengadilan Negeri kelas I di Ujung Pandang pada tanggal 15 Pebruari 1994 masing-masing di bawah nomor 27/1994/PT, 28/1994/PT dan 29/1994/PT serta telah di umumkan dalam tambahan Berita Acara Negara Republik Indonesia tanggal 1 Juli 1994 No. 52.

4.2. Tujuan dan Jenis Usaha

Tujuan dan jenis usaha sebagaimana yang ditetapkan dalam anggaran dasar adalah untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan serta untuk memupuk keuntungan bagi perseoraan

dengan menyelenggarakan usaha-usaha jasa kepelabuhan dan usaha-usaha lainnya yang berhubungan dengan usaha utama.

Untuk mencapai tujuan tersebut, perseroan menyelenggarakan usaha- usaha :

1. Kolam-kolam pelabuhan dan perairan untuk lalu lintas dan tempat berlabuhnya kapal.
2. Jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan dan penundaan kapal.
3. Dermaga dan fasilitas lain untuk bertambat dan bongkar muat barang, termasuk hewan dan fasilitas naik turun penumpang.
4. Gudang-gudang dan tempat penimbunan barang-barang, angkutan bandar alat bongkar muat serta peralatan pelabuhan.
5. Tanah untuk berbagai bangunan dan lapangan industri, gudang-gudang/ bangunan yang berhubungan dengan kepentingan kelancaran angkutan.
6. Penyediaan listrik, air minum dan instalasi limbah pembuangan.
7. Jasa terminal, kegiatan konsolidasi dan distribusi barang termasuk hewan.
8. Jasa konsultasi, pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan kepala pelabuhan.
9. Usaha-usaha yang dapat menunjang tercapainya tujuan perseroan.

4.3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Direksi Perseroan diangkat dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No. KEP 022/M/PBUMN/1998 tanggal 2 Juli 1998 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Kembali Anggota

Direksi Perusahaan (Perseroan) PT. Pelabuhan Indonesia IV. Dengan keputusan tersebut, susunan Direksi Perseroan berubah menjadi sebagai berikut :

1) Tingkat Kantor Pusat

Struktur organisasi PT (Persero) Pelindo IV di tingkat pusat terdiri atas :

1. Direktur Utama

Tugas pokok Direktur Utama adalah :

- a. Memimpin, mengurus dan mengelola perusahaan sesuai dengan tujuannya dan senantiasa meningkatkan efisiensi dan efektivitas demi kelangsungan hidup perusahaan.
- b. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan.
- c. Mewakili perusahaan di dalam dan di luar pengadilan yang berhubungan dengan apapun yang timbul sebagai akibat dari pelaksanaan tugas-tugas sebagaimana yang dimaksud dengan huruf a dan b.
- d. Merumuskan kebijaksanaan umum perusahaan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- e. Merumuskan kebijaksanaan perusahaan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Menyiapkan secara tepat waktu rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan.
- g. Melaporkan laporan pertanggungjawaban kegiatan perusahaan dan perhitungan hasil usaha menurut cara dan waktu yang ditetapkan.

2. Direktorat Usaha

Direktorat Usaha mempunyai tugas pokok membina dan menyelenggarakan pengusahaan jasa kepelabuhan, usaha terminal, transportasi antar kota, pelayanan jasa pemanduan dan pemasaran sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Direktorat Usaha terdiri atas :

- a. Sub Direktorat Usaha Pelayanan Jasa :
 - 1) Seksi Pemanduan
 - 2) Seksi Jasa Bongkar Muat
- b. Sub Direktorat Pemasaran ;
 - 1) Seksi Fasilitas dan Peralatan Pelabuhan
 - 2) Seksi Pemasaran dan Humas

3. Direktorat Teknik

Direktorat teknik mempunyai tugas pokok membina dan melaksanakan perencanaan fasilitas dan peralatan pelabuhan serta kegiatan perbengkelan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Direktorat teknik Bangunan pelabuhan ;

- a. Sub Direktorat Bangunan Pelabuhan
 - 1) Seksi Perencanaan dan Program Pembangunan
 - 2) Seksi Sigi dan Rekayasa Bangunan Pelabuhan
 - 3) Seksi Konstruksi dan Pemeliharaan
- b. Sub Direktorat Peralatan Pelabuhan
 - 1) Seksi alat apung

2) Seksi alat mekanik dan instansi

3) Seksi alat perbengkelan

4. Direktorat Keuangan

Direktorat keuangan mempunyai tugas pokok membina dan menyelenggarakan pengelolaan keuangan, perbendaharaan perusahaan, pembinaan usaha kecil dan koperasi, pelaksanaan akuntansi, verifikasi, penyusunan laporan perhitungan hasil usaha berkala dan perhitungan tahunan sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

Direktorat keuangan terdiri atas :

a. Sub Direktorat Administrasi Keuangan;

1) Seksi anggaran

2) Seksi tata usaha keuangan

3) Seksi hutang piutang

4) Seksi usaha kecil dan koperasi

b. Sub Direktorat Akuntansi ;

1) Seksi akuntansi umum

2) Seksi akuntansi biaya

3) Seksi verifikasi

5. Direktorat Personalia dan Administrasi Umum

Direktorat personalia dan administrasi umum mempunyai tugas pokok membina dan melaksanakan pengelolaan administrasi personalia, menyediakan jasa pendidikan, kesejahteraan dan keselamatan kerja, hukum, organisasi dan tata laksana kerumahtanggan dan perlengkapan kantor sesuai kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Direktorat personalia dan administrasi umum terdiri atas :

- a. Sub Direktorat Personalia ;
 - 1) Seksi Administrasi Personalia
 - 2) Seksi Pengembangan Personalia
 - 3) Seksi kesejahteraan dan keselamatan kerja.
- b. Sub Direktorat Hukum ;
 - 1) Seksi perundang-undangan dan organisasi
 - 2) Seksi keperdataan
- c. Sub Direktorat Umum ;
 - 1) Seksi Tata Usaha Perusahaan
 - 2) Seksi Rumah Tangga

6. Satuan Pengawasan Intern

Satuan pengawasan intern mempunyai tugas pokok membantu Direktur Utama dalam mengadakan penilaian atas pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaan tugas seluruh unit organisasi di lingkungan perusahaan sesuai dengan perencanaan dan program kerja serta kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Direksi berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Dalam melaksanakan pengawasan, Satuan Pengawasan Intern berkewajiban melaporkan hasil kegiatannya serta saran-saran kepada Direktur Utama.

7. Bagian Perencanaan Informasi dan Pengembangan

Bagian ini bertugas membantu Direktur Utama mengkoordinasikan dan memadukan perencanaan yang disusun oleh masing-masing direktorat, menyusun

rencana strategis perusahaan (*corporate strategic planning*), rencana induk pengembangan pelabuhan (*master plan*), rencana beruntun (*rolling plan*), melaksanakan studi kelayakan, rekayasa sistem informasi untuk menunjang pelaksanaan tugas direksi dan semua unsur perusahaan, melakukan pengkajian pengembangan perusahaan serta pemberian jasa konsultasi.

2) Tingkat Kantor Cabang

Struktur organisasi PT (persero) Pelindo IV di tingkat cabang terdiri atas :

1. Bagian umum
2. Divisi Kepanduan
3. Divisi Jasa
4. Divisi Usaha Terminal
5. Divisi Teknik
6. Divisi Keuangan
7. Unit Kesehatan Masyarakat

Adapun tugas-tugas dari divisi-divisi tersebut diatas sebagai berikut :

1. Sub bagian Umum

Sub bagian umum mempunyai tugas melaksanakan tata usaha perkantoran, kermahtangan protokoler, menyusun kebutuhan dan penyaluran perlengkapan kantor, pengamanan lingkungan kantor, penanganan masalah hukum, penyelenggaraan hubungan masyarakat, urusan personalia, kesejahteraan, keselamatan kerja, pengumpulan dan pengolahan data dan informasi serta penyusunan statistik.

Untuk melaksanakan tugas tersebut bagian umum mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan urusan personalia, kesejahteraan personalia dan keselamatan kerja.
- b. Pelaksanaan urusan tata usaha perkantoran, kerumah tanggaan, protokoler menyusun kebutuhan dan penyaluran perlengkapan kantor, pengamanan lingkungan kantor dan pengamanan masalah hukum serta penyelenggaraan hubungan masyarakat.
- c. Pengumpulan dan pengolahan data serta penyusunan informasi.

Sub bagian Umum membawahi dinas urusan personalia; urusan tata usaha; urusan data dan informasi.

2. Divisi Kepanduan

Divisi kepanduan mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan usaha jasa kepanduan, penundaan dan pengepilan kapal serta telekomunikasi pelabuhan. Untuk melaksanakan tugas tersebut divisi kepanduan mempunyai fungsi :

- a. Perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian usaha jasa pemanduan, penundaan dan pengepilan kapal serta usaha penggandengan kapal di dalam maupun di luar perairan pelabuhan.
- b. Pemeliharaan, perawatan armada dan penyelenggara telekomunikasi pelabuhan.

Divisi kepanduan membawahi dinas pemanduan; dinas armada dan telekomunikasi pelabuhan.

3. Divisi jasa

Divisi jasa mempunyai tugas melaksanakan pengusahaan dan pengendalian operasional pelayanan jasa labuh, tempat, dermaga, air, peralatan pelabuhan dan usaha lainnya dalam memberikan pelayanan umum.

Untuk melaksanakan tugas tersebut divisi jasa mempunyai fungsi :

- a. Perencanaan dan pengendalian serta pemberian Pelayanan umum
- b. Pelaksanaan pengusahaan fasilitas pangkalan, penyediaan tanah, perairan dan pelayanan air.
- c. Pelaksanaan Pengusahaan peralatan pelabuhan.

Dinas jasa membawahi dinas perencanaan, pengendalian dan pelayanan umum; dinas pangkalan; dinas alat-alat bongkar muat.

4. Divisi Utama Terminal

Divisi utama terminal mempunyai tugas melaksanakan kegiatan-kegiatan pengusahaan dan pengendalian operasional bongkar muat barang, peti kemas dan penumpukan, angkutan darat dan bandar serta persewaan peralatan bongkar muat.

Untuk melaksanakan tugas tersebut divisi usaha terminal mempunyai fungsi :

- a. penyusunan rencana dan pengendalian operasional kegiatan pengusahaan bongkar muat, penumpukan peralatan bongkar muat petikemas.
- b. Pelaksanaan kegiatan pengusahaan bongkar muat, penumpukan, petikemas, angkutan darat dan bandar serta penyewaan alat bongkar muat petikemas.

Divisi usaha terminal membawahi dinas perencanaan dan pengendalian usaha terminal; dinas bongkar muat petikemas.

5. Divisi Teknik

Divisi teknik mempunyai tugas menyiapkan perencanaan, melaksanakan, mengawasi program pembangunan dan pemeliharaan bangunan pelabuhan, alat-alat apung, peralatan bongkar muat dan memberikan pertimbangan untuk pemberian izin bangunan dan penggunaan tanah sesuai dengan rencana induk serta melaksanakan kegiatan perbekalan teknik.

Untuk melaksanakan tugas tersebut divisi teknik fungsi :

- a. Penyiapan rencana dan pelaksanaan program pembangunan sesuai dengan rencana induk, pelaksanaan pemeliharaan fasilitas pelabuhan serta pemberian pertimbangan izin bangunan dan penggunaan tanah.
- b. Penyiapan rencana dan pelaksanaan pemeliharaan dan pelaksanaan kegiatan perbekalan teknik.

Divisi teknik membawahi dinas bangunan pelabuhan; dinas peralatan pelabuhan.

6. Divisi Keuangan

Divisi keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan keuangan dan penyiapan bahan pertanggungjawaban keuangan cabang. Untuk melaksanakan tugas tersebut divisi teknik mempunyai tugas sebagai berikut :

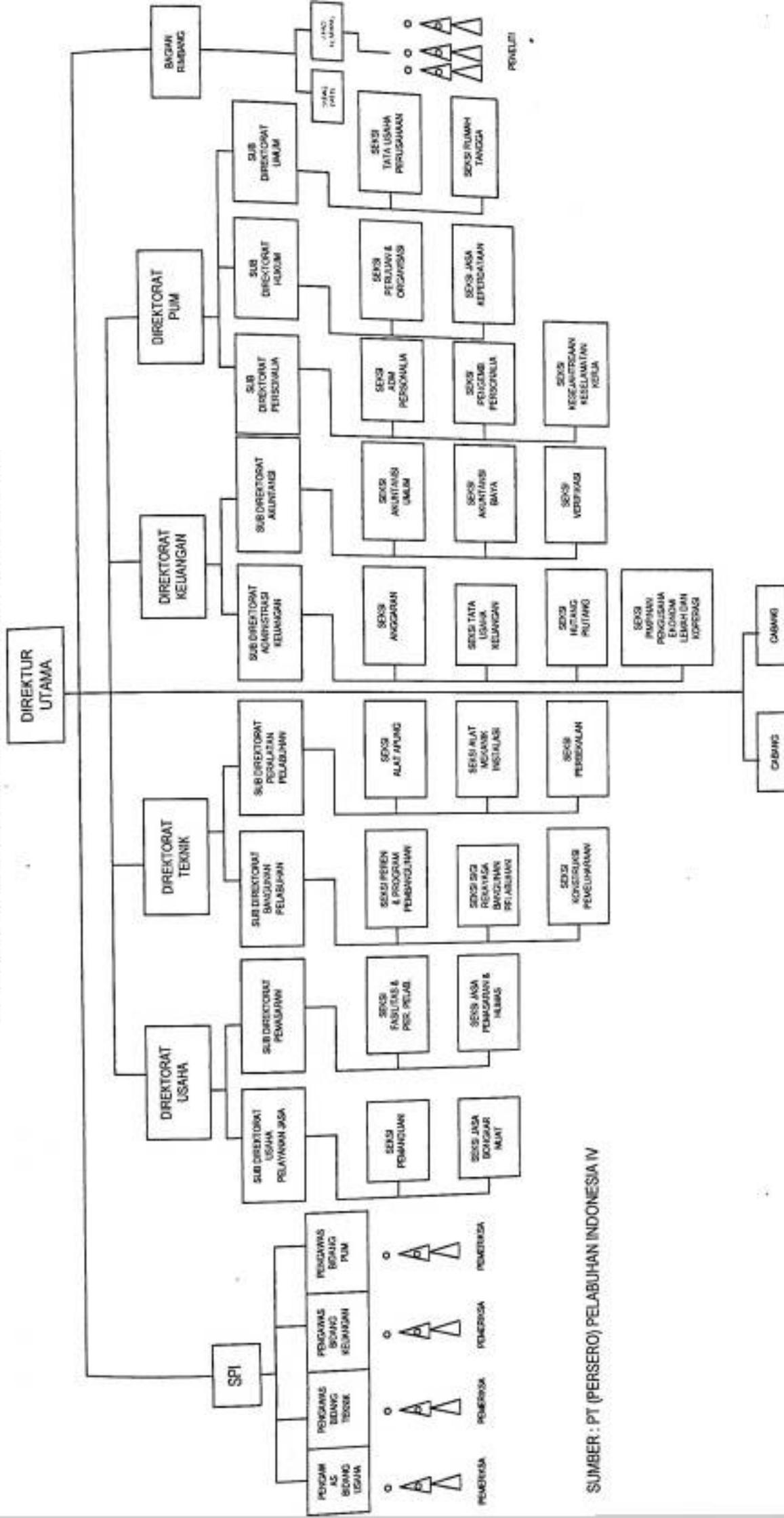
- a. Penyiapan bahan penyusunan rencana kerja dan anggaran penyiapan pelaksanaan anggaran cabang serta administrasi keuangan dan perbendaharaan, penyimpanan dan pendistribusian barang persediaan

- b. Pelaksanaan akuntansi, pelaporan keuangan dan realisasi anggaran.

Divisi keuangan membawahi dinas administrasi keuangan; dinas akuntansi.

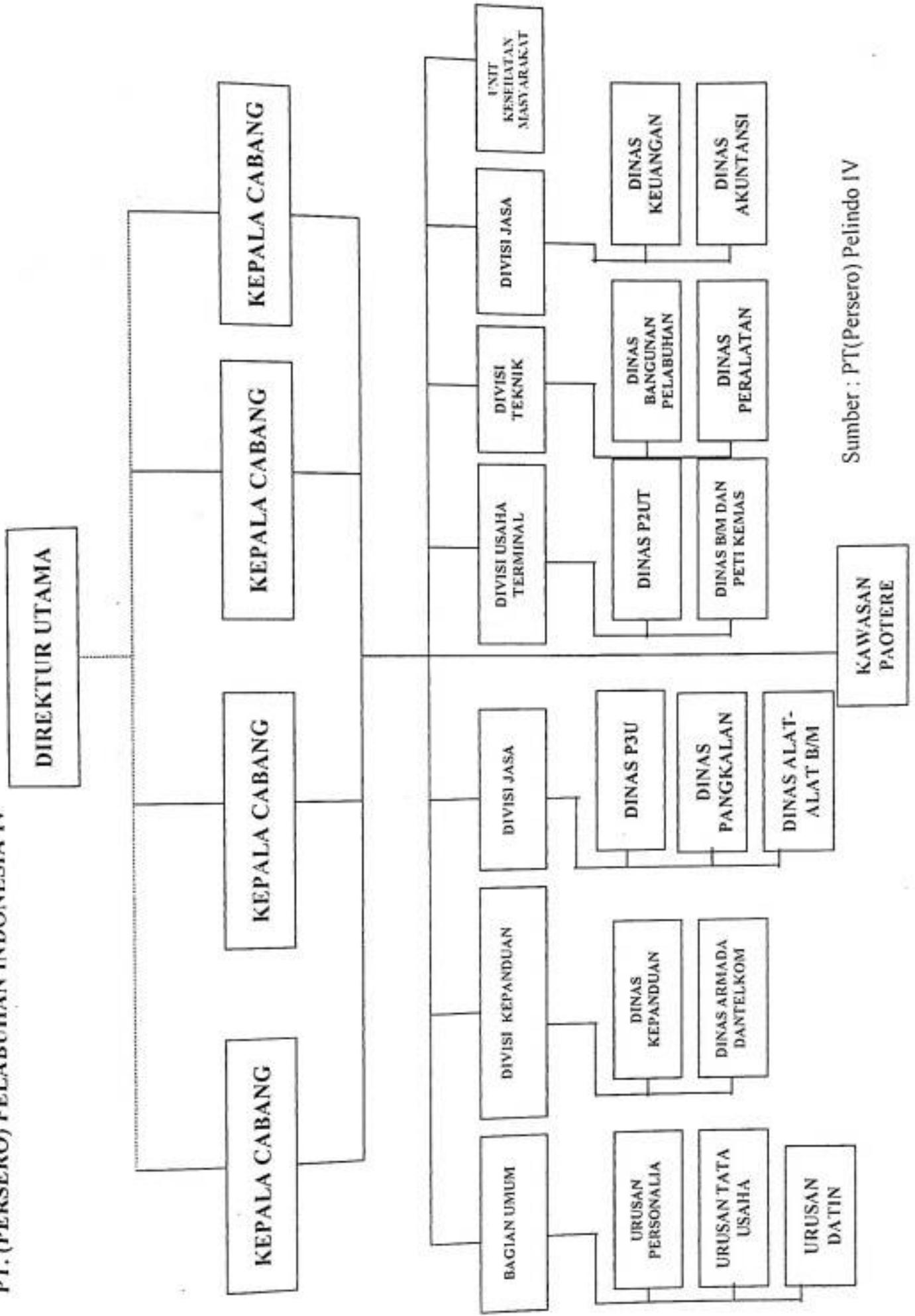
- Unit kesehatan pelabuhan
 - a. Unit kesehatan pelabuhan bertugas menyiapkan dan melaksanakan pemeliharaan kesehatan pegawai dan keluarganya serta masyarakat umum yang memerlukan jasa pelayanan kesehatan.
 - b. Unit kesehatan pelabuhan berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala cabang dan kedudukannya disamakan setingkat dengan kepala dinas.

Untuk jelasnya struktur organisasi PT (Persero) Pelabuhan IV tingkat kantor pusat dan kantor cabang dapat dilihat pada gambar halaman berikut.



SUMBER : PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA IV

TABEL 4.2
 STRUKTUR ORGANISASI
 PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA IV



Sumber : PT(Persero) Pelindo IV

4.4. **Prosedur Penyusunan Anggaran**

Prosedur-prosedur penyusunan anggaran pada PT. Pelabuhan Indonesia IV terdiri dari :

a. Instruksi Penyusunan

Direksi menerbitkan sebagai dasar hukum penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan kepada Komisi Anggaran Perusahaan dan Kepala Cabang/Kepala unit Pelaksana. Instruksi direksi tersebut ditetapkan berdasarkan Instruksi dari Departemen. Namun apabila sampai bulan September Instruksi dari Departemen belum diterima, maka Direksi menerbitkan Instruksi Penyusunan RKAP berdasarkan Akte Pendirian Perusahaan dan RUPS.

Instruksi kepada komisi anggaran berisi perintah untuk :

1. Menyusun konsep rencana kerja dan anggaran perusahaan yang berpedoman pada sasaran usaha dan target global yang telah ditetapkan direksi.
2. Menyelenggarakan konfirmasi data dengan masing-masing cabang /UPT di lingkungan perusahaan berdasarkan sasaran dukungan sebagai jабaran target global.
3. Menyampaikan laporan konsep rencana kerja dan anggaran perusahaan setelah disesuaikan dengan konfirmasi data kepada Direksi untuk memperoleh arahan lebih lanjut.

4. Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk disampaikan oleh direksi kepada menteri Perhubungan pada akhir bulan oktober sebelum tahun anggaran berikutnya.

Instruksi kepada para kepala cabang/UPT berisi perintah untuk :

1. Menyiapkan dan menyampaikan data yang diperlukan untuk penyusunan Rencana Kerja dan anggaran perusahaan.
 2. Melaksanakan konfirmasi data dengan komisi anggaran
- b. Pengorganisasian Penyusunan
- Penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan dilaksanakan oleh komisi anggaran, yang anggotanya terdiri dari dan mewakili masing-masing Direktorat/Unit Kerja.
- c. Tahapan Penyusunan

1. Penjabaran sasaran/target usaha

Penjabaran sasaran/target usaha ke dalam sasaran dukungan terdiri dari :

- a. Kinerja Pelayanan jasa
 - b. Utilitas Fasilitas
 - c. Kinerja Keuangan
2. Konfirmasi data

Konfirmasi data dilaksanakan antara komisi anggaran dengan masing-masing cabang pelabuhan/UPT setelah disusun Rencana Kerja dan Anggaran Cabang/UPT yang mendasarkan pada sasaran dukungan.

3. Penggabungan

Konsep rencana kerja dan anggaran cabang/UPT yang telah disesuaikan berdasarkan konfirmasi data untuk masing-masing cabang/UPT di lingkungan perusahaan digabung dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan (gabungan).

4. Evaluasi

Usaha Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (gabungan) selanjutnya di evaluasi untuk diselaraskan dengan sasaran usaha yang telah ditetapkan.

5. Penyelesaian

Usaha Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang telah di evaluasi dilaporkan kepada Direksi untuk selanjutnya diajukan ke Departemen Keuangan dan Perhubungan melalui Dewan Komisaris.

4.5. Pelaporan pada PT.Persero Pelabuhan Indonesia IV

Dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan rencana kerja dan anggaran perusahaan, maka cabang menyusun laporan dan disampaikan kepada direksi guna mengetahui pencapaian target rencana dan anggaran, dimana penyusunan dan penyampaiannya dilaksanakan secara berkala yang terdiri atas :

1. Laporan tahunan yaitu laporan yang disusun secara bulanan dan disampaikan selambat-lambatnya 10 bulan berikutnya.
2. Laporan triwulan, yaitu laporan yang disusun dan disampaikan secara triwulan cabang kepada direksi yang merupakan akumulasi dari laporan

bulanan sampai dengan bulan ketiga dari masing-masing triwulan dengan realisasi program kegiatan manajemen dan rencana kerja operasional.

3. Laporan tahunan, yaitu yang disusun dan disampaikan oleh cabang kepada direksi secara tahunan yang merupakan akumulasi dari laporan triwulan.

4.6. Cara Pengukuran Prestasi

Sebagai perusahaan berskala relatif besar, PT (persero) Pelabuhan Indonesia IV sudah menerapkan fungsi dan metode manajemen yang baik, terutama yang berhubungan dengan masalah keuangan.

Dengan karakteristik pusat investasi, cabang dan atau unit usaha PT (persero) Pelabuhan Indonesia IV hanya dinilai prestasinya berdasarkan data laporan rugi laba tahunan yang dicapai, tanpa menghubungkannya dengan dasar dana investasi yang ditanamkan.

Untuk menilai Performa cabang dan atau unit usaha, tentunya tidak lengkap jika hanya mendasarkan pada data laporan rugi laba saja, karena hal ini akan menimbulkan distorsi informasi akuntansi/keuangan yang pada akhirnya turut mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang dihasilkan manajemen.

BAB V

PENILAIAN PELAKSANAAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN INVESTASI UNTUK MENGUKUR KINERJA OPERASIONAL PT. PELINDO IV (PERSERO)

5.1. Prestasi Kerja Cabang PT. Pelindo IV (Persero) Tanpa atau Sebelum Menggunakan Metode ROI dan RI

Pada bab I penulisan skripsi ini telah dipaparkan bahwa keberhasilan kinerja atau performa operasional perusahaan tidak terlepas dari peranan pihak manajemen.

Untuk memahami arti penting suatu prestasi yang dihasilkan manajemen, diperlukan pengetahuan memadai mengenai sistem pengendalian manajemen yang komprehensif agar penilaian dapat memberikan hasil yang obyektif serta memiliki hubungan keterikatan antara satu dengan yang lainnya.

Menjadikan suatu unit usaha dan atau cabang sebagai suatu pusat pertanggungjawaban investasi, secara keseluruhan akan membawa konsekuensi pada kinerja perusahaan itu sendiri. Kelancaran proses usaha baik dalam usaha memproduksi suatu barang atau penyediaan jasa tentunya juga membawa implikasi pada perolehan laba yang dihasilkan setiap periodenya.

Peluang laba yang akan dicapai pada umumnya dipengaruhi melalui penggunaan harta yang dimiliki oleh perusahaan. Sejauh mana peran dan kontribusi perolehan laba tentunya juga tidak terlepas dari cara pengendalian biaya yang diterapkan oleh manajer perusahaan.

Penekanan manajemen terhadap peranan penting suatu unit usaha dan atau cabang sebagai suatu pusat investasi dimaksudkan untuk dapat mengukur prestasi

atas dana operasi yang ditanamkan dalam rangka menghasilkan laba. Dengan demikian penekanan perhatian unit usaha dan atau cabang juga dimaksudkan untuk mempermudah manajemen dalam melakukan pendekatan analisa terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas yang kemungkinan dapat dicapai.

Peranan lain yang tidak kalah pentingnya adalah manajer atau pimpinan cabang yang bertanggung jawab yang mampu menerjemahkan dan mengaplikasikan kebijaksanaan umum perusahaan serta mengkomodifikasinya melalui garis wewenang yang dimiliki guna mengoptimalkan segenap kemampuan unit usaha yang berada di bawah pengawasannya.

Untuk sebuah perusahaan dengan skala usaha yang relatif besar, diperlukan penanganan khusus yang tentunya harus memperhatikan kaidah akuntansi pertanggungjawaban secara baik.

Perusahaan jasa pelabuhan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) yang mendapatkan cabang sebagai fungsi manajemen tingkat bawah mengalami penurunan kinerja pada salah satu cabang usahanya. Penurunan kinerja yang dimaksud adalah pada cabang Jayapura di mana target Return on investment (ROI) tidak dapat tercapai. Sehingga hal ini berakibat pada perubahan perolehan laba pada dua tahun terakhir yaitu tahun 1998 dan 1999.

Sebagai perusahaan berskala besar, adalah wajar bilamana dana operasi yang ditanamkan dalam setiap unit usaha dan atau cabang pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) memerlukan penanganan khusus untuk menilai baik tidaknya prestasi dana investasi dalam memberi kontribusi perolehan laba pada setiap tahunnya.

Berdasarkan dari temuan data yang ada, terungkap bahwa PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) tidak pernah melakukan pengukuran khusus untuk menilai tingkat prestasi kemampuan labanya melalui dana operasi/investasi yang dilibatkan.

Perusahaan selama ini hanya menilai unit-unit usaha serta cabang-cabang yang dimilikinya tanpa memperlihatkan ukuran jumlah dana investasi yang ditanamkan. Metode penilaian prestasi yang digunakan adalah dengan cara membandingkan laba aktual yang dicapai dengan anggaran rugi/laba yang ditetapkan pada awal tahun.

Metode yang mendasarkan pada perbandingan antara laba yang dihasilkan (realisasi laba) diakhir tahun dengan yang dianggarkan pada awal tahun mungkin akan lebih sesuai bilamana perusahaan tersebut hanya membentuk unit usaha atau cabangnya sebagai profit center saja.

Untuk memberikan pemahaman mengenai metode penilaian cabang usaha yang dilakukan oleh PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero), sebelumnya disajikan terlebih dahulu data-data yang ditunjukkan dalam perhitungan rugi/laba aktual (realisasi) dan proyeksi rugi/laba (anggaran) untuk tahun 1998 dan 1999 sebagai berikut :

TABEL 5.1
 PROYEKSI RUGI/LABA PT. PELINDO IV (PERSERO)
 TAHUN 1998

(Rp. 000)

URAIAN	MAKASSAR	JAYAPURA
PENDAPATAN USAHA		
* Pelayanan Jasa Kapal	11.998.245	760.573
* Jasa Barang	1.731.085	226.103
* Pengusaha Alat-alat	152.070	89.196
* Pelayanan Terminal	847.558	80.276
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	7.352.271	0
* Pengusahaan TBL	2.221.462	219.827
* Kerjasama Operasi	0	0
* RS Pelabuhan	7.220	0
* Pelayanan Dermaga Khusus	4.949	9.315
* Rupa-rupa Usaha	2.288.374	537.039
Pendapatan Kotor	26.603.234	1.922.329
Reduksi Pendapatan	81.482	0
Pendapatan Bersih	26.521.752	1.922.329
Pendapatan di Luar Usaha	1.212.128	73.144
Total Pendapatan	27.733.880	1.995.473
BIAYA USAHA		
A. Biaya Operasi Langsung		
* Pelayanan Jasa Kapal	3.189.322	470.855
* Pelayanan Jasa Barang	1.078.537	257.766
* Pengusaha Alat-alat	1.022.816	100.806
* Pelayanan Usaha Terminal	369.504	15.205
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	3.980.953	0
* Pengusahaan TBL	760.198	55.570
* Kerjasama Operasi	0	0
* RS Pelabuhan	311.034	0
* Dermaga Khusus	0	0
* Rupa-rupa Usaha	744.522	173.185
Jumlah Biaya Operasi Langsung	11.456.886	1.073.387
B. Biaya Operasi Tak Langsung		
* Divisi Jasa	392.679	43.429
* Divisi Kepanduan	152.583	24.676
* Divisi Usaha Terminal	421.056	0
Jumlah Biaya Operasi Tak Langsung	966.318	68.105
C. Biaya Penunjan Operasi		
* Divisi Teknik	1.001.396	49.524
* Divisi Keuangan	667.686	160.865
* Kacab & Bagian Umum	1.312.256	295.704
Jumlah Biaya Penunjang Operasi	2.981.338	506.093
BIAYA DILUAR USAHA	34.890	0
TOTAL BIAYA	15.439.432	1.647.585
LABA/RUGI SEBELUM PAJAK	12.294.448	347.888

Sumber : PT. Pelindo IV (Persero)

TABEL 5.2
LAPORAN RUGI/LABA PT. PELINDO IV (PERSERO)
TAHUN 1998

URAIAN	TAHUN 1998	
	MAKASSAR	JAYAPURA
PENDAPATAN USAHA		
* Pelayanan Jasa Kapal		
* Jasa Barang	12.264.913.316	746.235.673
* Pengusaha Alat-alat	1.217.428.036	217.484.018
* Pelayanan Terminal	212.748.490	96.217.510
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	770.688.789	83.098.278
* Pengusahaan TBL	8.208.713.381	0
* Kerjasama Operasi	2.445.229.456	201.344.121
* RS Pelabuhan	0	0
* Pelayanan Dermaga Khusus	10.175.300	0
* Rupa-rupa Usaha	0	0
Pendapatan Kotor	2.207.589.759	541.182.984
Reduksi Pendapatan	27.337.486.527	1.885.562.584
Pendapatan Bersih	271.561.535	12.738.268
Pendapatan di Luar Usaha	27.065.924.992	1.872.824.316
Total Pendapatan	982.882.891	29.905.198
	28.048.807.883	1.902.729.514
BIAYA USAHA		
A. Biaya Operasi Langsung		
* Pelayanan Jasa Kapal	3.290.599.806	457.571.259
* Pelayanan Jasa Barang	1.064.951.444	257.485.711
* Pengusaha Alat-alat	607.298.497	90.608.850
* Pelayanan Usaha Terminal	95.068.437	15.342.914
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	4.099.398.416	0
* Pengusahaan TBL	263.247.663	60.840.347
* Kerjasama Operasi	0	0
* RS Pelabuhan	307.026.830	0
* Dermaga Khusus	0	0
* Rupa-rupa Usaha	923.879.900	196.604.680
Jumlah Biaya Operasi Langsung	10.651.470.993	1.078.453.761
B. Biaya Operasi Tak Langsung		
* Divisi Jasa	410.297.270	73.947.924
* Divisi Kepanduan	194.740.953	54.727.015
* Divisi Usaha Terminal	430.815.721	0
Jumlah Biaya Operasi Tak Langsung	1.035.853.944	128.674.939
C. Biaya Penunjan Operasi		
* Divisi Teknik	1.134.584.093	80.562.341
* Divisi Keuangan	961.163.834	200.550.451
* Kacab & Bagian Umum	1.257.293.943	284.114.966
Jumlah Biaya Penunjang Operasi	3.353.041.870	565.227.758
BIAYA DILUAR USAHA	0	765.800
TOTAL BIAYA	15.040.366.807	1.773.122.258
LABA/RUGI SEBELUM PAJAK	13.008.441.076	129.607.256

Sumber : PT. Pelindo IV (Persero)

TABEL 5.3
 PROYEKSI RUGI/LABA PT. PELINDO IV (PERSERO)
 TAHUN 1999

URAIAN	(Rp. 000)	
	MAKASSAR	JAYAPURA
PENDAPATAN USAHA		
* Pelayanan Jasa Kapal		
* Jasa Barang	16.910.517	688.066
* Pengusaha Alat-alat	1.723.030	301.674
* Pelayanan Terminal	262.595	89.083
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	782.757	6.371
* Pengusahaan TBL	8.752.252	0
* Kerjasama Operasi	2.378.337	222.810
* RS Pelabuhan	0	74.615
* Pelayanan Dermaga Khusus	1.945	0
* Rupa-rupa Usaha	0	7.462
Pendapatan Kotor	3.150.267	752.722
Reduksi Pendapatan	33.961.700	2.142.803
Pendapatan Bersih	149.363	8.985
Pendapatan di Luar Usaha	33.812.337	2.133.818
Total Pendapatan	273.777	32.120
	34.086.114	2.165.938
BIAYA USAHA		
A. Biaya Operasi Langsung		
* Pelayanan Jasa Kapal	4.154.044	629.381
* Pelayanan Jasa Barang	1.462.173	256.682
* Pengusaha Alat-alat	680.051	113.209
* Pelayanan Usaha Terminal	267.690	5.420
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	4.936.985	0
* Pengusahaan TBL	580.747	57.930
* Kerjasama Operasi	0	0
* RS Pelabuhan	424.048	0
* Dermaga Khusus	0	0
* Rupa-rupa Usaha	1.373.046	161.974
Jumlah Biaya Operasi Langsung	13.878.784	1.224.596
B. Biaya Operasi Tak Langsung		
* Divisi Jasa	505.911	44.177
* Divisi Kepanduan	272.717	24.885
* Divisi Usaha Terminal	614.046	0
Jumlah Biaya Operasi Tak Langsung	1.392.674	69.062
C. Biaya Penunjan Operasi		
* Divisi Teknik	1.307.562	56.781
* Divisi Keuangan	1.100.296	191.621
* Kacab & Bagian Umum	1.823.114	263.040
Jumlah Biaya Penunjang Operasi	4.230.972	511.442
	200.326	0
BIAYA DILUAR USAHA	19.702.756	1.805.100
TOTAL BIAYA	14.383.358	360.838
LABA/RUGI SEBELUM PAJAK		

Sumber : PT. Pelindo IV (Persero)

TABEL 5.4
LAPORAN RUGI/LABA PT. PELINDO IV (PERSERO)
TAHUN 1999

URAIAN	MAKASSAR	JAYAPURA
PENDAPATAN USAHA		
* Pelayanan Jasa Kapal	16.605.116.343	678.648.908
* Jasa Barang	1.776.882.326	253.491.143
* Pengusaha Alat-alat	263.414.145	111.041.523
* Pelayanan Terminal	641.190.808	1.901.257
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	10.928.570.952	0
* Pengusahaan TBL	2.305.977.701	192.769.144
* Kerjasama Operasi	0	55.497.116
* RS Pelabuhan	3.760.500	0
* Pelayanan Dermaga Khusus	0	0
* Rupa-rupa Usaha	3.210.824.391	834.552.848
Pendapatan Kotor	35.735.737.166	2.127.901.939
Reduksi Pendapatan	235.422.176	205.874.62
Pendapatan Bersih	35.500.314.990	2.107.314.477
Pendapatan di Luar Usaha	134.929.561	22.372.945
Total Pendapatan	35.635.244.551	2.129.687.422
BIAYA USAHA		
A. Biaya Operasi Langsung		
* Pelayanan Jasa Kapal	4.377.720.215	488.341.360
* Pelayanan Jasa Barang	1.443.569.690	401.272.021
* Pengusaha Alat-alat	671.595.268	108.791.534
* Pelayanan Usaha Terminal	580.080.857	1.108.831
* Pelayanan Terminal Peti Kemas	3.986.829.178	0
* Pengusahaan TBL	276.296.309	48.629.033
* Kerjasama Operasi	0	0
* RS Pelabuhan	270.111.049	0
* Dermaga Khusus	0	0
* Rupa-rupa Usaha	1.419.577.823	227.358.348
Jumlah Biaya Operasi Langsung	13.025.780.389	1.275.501.127
B. Biaya Operasi Tak Langsung		
* Divisi Jasa	604.790.633	51.940.011
* Divisi Kepanduan	272.529.714	28.485.372
* Divisi Usaha Terminal	729.360.590	0
Jumlah Biaya Operasi Tak Langsung	1.606.680.937	80.425.383
C. Biaya Penunjan Operasi		
* Divisi Teknik	1.336.609.410	72.668.688
* Divisi Keuangan	1.189.088.564	182.734.223
* Kacab & Bagian Umum	2.032.350.114	341.578.032
Jumlah Biaya Penunjang Operasi	4.558.048.088	596.980.943
BIAYA DILUAR USAHA	127.037.523	0
TOTAL BIAYA	19.317.546.937	1.952.907.453
LABA/RUGI SEBELUM PAJAK	16.317.697.614	176.779.969

Sumber : PT. Pelindo IV (Persero)

Berdasarkan data-data yang terdapat dalam perhitungan rugi/laba aktual dan proyeksi rugi/laba di atas, berikut adalah perhitungan operating income ratio (rasio laba terhadap kegiatan usaha) untuk kedua cabang dalam tahun 1998 dan 1999 :

TABEL 5.5
 OPERATING INCOME RATIO
 TAHUN 1998 DAN 1999

TAHUN	KETERANGAN	MAKASSAR		JAYAPURA	
		Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)
1998	Pendapatan (a)	27.733.880.000	28.048.807.883	1.995.473.000	1.902.729.514
	Laba (b)	12.294.448.000	13.008.441.076	347.888.000	129.607.256
	Operating Income Ratio (b)/(a)	44%	46%	17%	7%
1999	Pendapatan (a)	34.086.114.000	35.635.244.551	2.165.938.000	2.129.687.442
	Laba (b)	14.383.358.000	16.317.697.614	360.838.000	176.779.969
	Operating Income Ratio (b)/(a)	42%	46%	17%	8%

Sumber : Diolah dari Laporan Laba/Rugi PT. Pelindo IV (Persero)

Perbandingan antara laba dan penjualan sebagaimana yang telah diuraikan melalui perhitungan di atas, sebenarnya tidak dapat menunjukkan gambaran secara menyeluruh tentang kondisi prestasi yang sebenarnya dicapai oleh suatu divisi/cabang. Gambaran tingkat optimalisasi laba baru akan berarti bilamana harta operasi (asset) yang tersedia juga turut diperhitungkan.

Perhitungan di atas sekaligus juga menjelaskan bahwa operating income ratio untuk cabang Makassar (tahun 1998 dan 1999) relatif baik. Lain halnya untuk cabang Jayapura (tahun 1998 dan 1999) yang menunjukkan operating income ratio yang kurang baik di mana realisasi laba tidak dapat mencapai anggaran yang ditetapkan.

Untuk mengetahui apakah laba yang dicapai oleh perusahaan ini betul-betul sudah efektif, masih diperlukan penelitian serta pemahaman lebih lanjut, karena seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa data anggaran rugi laba tidak cukup efektif untuk dijadikan acuan sebagai unsur penilai suatu pusat investasi.

5.2. Mengukur Pusat Investasi dengan Menggunakan Perangkat Analisa

Return on Investment (ROI)

Untuk melihat sampai sejauh mana sebenarnya dana investasi yang ditanamkan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam menghasilkan laba, diperlukan pengukuran khusus dengan melibatkan semua unsur aktiva yang dipergunakan.

Melalui pendekatan rasio laba atas investasi atau ROI, pihak manajemen diharapkan dapat menilai apakah laba yang dihasilkan dapat meningkat setiap tahunnya melalui penggunaan investasi yang ditanamkan. Selain itu pendekatan

metode ROI juga dapat memberikan pengaruh dalam pengambilan keputusan pihak manajemen atas penambahan investasi bilamana penambahan investasi tersebut dapat meningkatkan laba unit usaha dan atau cabang. Hal ini tergantung dari beberapa faktor seperti tingkat penjualan/pendapatan dan efisiensi biaya yang dikeluarkan bilamana penggunaan harta yang baru dapat meningkatkan performa rasio laba atas investasi.

Pengendalian biaya secara tepat tentunya turut mempengaruhi besarnya laba. Sementara di lain pihak tingkat penjualan atau total pendapatan juga turut menentukan dalam memberikan kontribusi perolehan laba.

Metode ROI merupakan metode yang mampu menunjukkan kemampuan setiap rupiah penjualan atau pendapatan dalam menghasilkan laba seperti halnya juga kemampuan setiap rupiah investasi dalam menghasilkan penjualan atau pendapatan.

PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) cabang Makassar dan Jayapura dapat dikategorikan sebagai pusat pertanggungjawaban investasi mengingat karakteristiknya sebagai suatu cabang dengan fasilitas sarana dan prasarana penunjang sebagai sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan laba.

Sebagai pusat pertanggungjawaban investasi, cabang Makassar dan Jayapura mempergunakan konsep yang memperhitungkan seluruh unsur biaya yang terjadi dalam kegiatan produksinya.

Konsep laba demikian dalam teori dikenal sebagai konsep laba Division Net Profit (laba bersih divisi), dimana pihak manajemen yang bertanggung jawab atas

Salah satu divisi atau cabang unit untuk mengendalikan seluruh komponen biaya yang terlibat dalam kegiatan usaha.

Selain unsur biaya yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha, terdapat juga perusahaan yang menempuh kebijaksanaan pengalokasian biaya operasional kantor pusat yang dibebankan pada suatu unit atau cabang sebesar prosentase tertentu.

Terdapat adanya kontroversi pendapat mengenai alokasi biaya kantor pusat pada unit usaha atau cabang, dimana pendapat yang satu mengatakan bahwa tidak diperlukannya alokasi biaya ini mengingat cabang hanya bertanggung jawab atas laba yang ada di bawah wewenang tanpa ada campur tangan unsur luar. Selain itu dasar penentuan alokasi biaya ini pada setiap perusahaan berbeda sehingga tidak ada metode khusus dalam penerapannya.

Sementara pihak lain berpendapat bahwa alokasi biaya kantor pusat diperlukan untuk melihat apakah suatu cabang atau unit usaha tersebut dapat dianggap sebagai satu kesatuan ekonomis yang berdiri sendiri.

Dalam penulisan ini, penulis memilih pendapat yang pertama, mengingat lingkup penelitian adalah untuk menilai efisiensi biaya dalam menghasilkan laba melalui sumber dana investasi yang digunakan.

Data yang diperoleh dari pihak manajemen PT (Persero) Pelindo IV menyebutkan bahwa untuk tahun 1998 dan 1999 modal untuk kedua cabang Makassar dan Jayapura merupakan modal dari kantor pusat. Mengingat penentuan dasar investasi adalah penting dalam perhitungan ROI, maka dengan alasan di atas



suatu divisi atau cabang dituntut untuk mengendalikan seluruh komponen biaya yang terlibat dalam kegiatan usaha.

Selain unsur biaya yang terlibat langsung dalam kegiatan usaha, terdapat juga perusahaan yang menempuh kebijaksanaan pengalokasian biaya operasional kantor pusat yang dibebankan pada suatu unit atau cabang sebesar prosentase tertentu tertentu

Terdapat adanya kontroversi pendapat mengenai alokasi biaya kantor pusat pada unit usaha atau cabang, dimana pendapat yang satu mengatakan bahwa tidak diperlukannya alokasi biaya ini mengingat cabang hanya bertanggung jawab atas laba yang ada di bawah wewenang tanpa ada campur tangan unsur luar. Selain itu dasar penentuan alokasi biaya ini pada setiap perusahaan berbeda sehingga tidak ada metode khusus dalam penerapannya.

Sementara pihak lain berpendapat bahwa alokasi biaya kantor pusat diperlukan untuk melihat apakah suatu cabang atau unit usaha tersebut dapat dianggap sebagai satu kesatuan ekonomis yang berdiri sendiri.

Dalam penulisan ini, penulis memilih pendapat yang pertama, mengingat lingkup penelitian adalah untuk menilai efisiensi biaya dalam menghasilkan laba melalui sumber dana investasi yang digunakan.

Data yang diperoleh dari pihak manajemen PT (Persero) Pelindo IV menyebutkan bahwa untuk tahun 1998 dan 1999 modal untuk kedua cabang Makassar dan Jayapura merupakan modal dari kantor pusat. Mengingat penentuan dasar investasi adalah penting dalam perhitungan ROI, maka dengan alasan di atas

penulis memilih unsur investasi yang lain selain modal. Alternatif pemilihan kemudian didasarkan pada aktiva tetap ditambah net working capital (modal kerja bersih), mengingat dasar investasi tersebut cocok untuk mengukur prestasi ekonomis divisi sehingga merupakan ukuran prestasi investasi divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri. Data tentang aktiva tetap dan modal kerja yang merupakan selisih antara aktiva lancar dan hutang lancar terdapat pada neraca.

Secara matematis, dasar investasi ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$\text{Investasi} = \text{aktiva tetap} + (\text{AL} - \text{HL})^{19}$$

Selisih aktiva lancar (AL) dan hutang lancar (HL) merupakan modal kerja bersih (net working capital).

Di samping penentuan dasar investasi, hal yang juga perlu diperhatikan adalah penentuan unsur aktiva serta metode penilaian terhadap aktiva terpilih tersebut.

Dalam penetapan metode defresiasi, PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) menetapkan kebijaksanaan defresiasi aktiva tetap berdasarkan metode garis lurus sehingga setiap tahunnya pada neraca dapat diketahui data tentang harga perolehan, akumulasi penyusutan, biaya penyusutan, dan nilai bukunya.

Setelah penentuan dasar investasi selesai ditentukan, maka perhitungan ROI aktual sudah dapat dilakukan berdasarkan acuan data dari laporan rugi laba dan neraca.

¹⁹ Supriyono, op.cit., halaman 101

Sementara itu untuk menentukan ROI yang diinginkan perusahaan (target ROI) diperlukan dasar asumsi khusus. Hal ini penting agar dapat diadakan perbandingan antara ROI target dengan ROI Aktual.

Dalam rencana kerja dan anggaran tahunan untuk tahun 1998 dan 1999 disajikan perhitungan Proyeksi Neraca PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) yang memuat proyeksi neraca cabang Makassar dan Jayapura di dalamnya. Di samping itu juga disajikan perhitungan neraca (realisasi) untuk tahun 1998 dan tahun 1999. Data selengkapnya dapat dilihat pada halaman berikut :

TABEL 5.6
 PROYEKSI NERACA PT. PELINDO IV (PERSERO)
 TAHUN 1998

No	URAIAN	(Rp.) MAKASSAR	(Rp.) JAYAPURA
	AKTIVA		
	AKTIVA LANCAR		
I	Kas dan Setara Kas		
	Kertas Berharga dan Deposito	1.300.453.756	124.981.260
	Piutang Usaha	0	0
	Penyisihan Piutang Usaha	3.305.409.780	57.473.257
	Piutang Pegawai	(527.980.309)	(585.515)
	Penyisihan Piutang Pegawai	13.603.592	0
	Piutang lain-lain	0	0
	Penyisihan Piutang lain-lain	11.419.386	0
	Uang Muka	0	0
	Persediaan	27.981.582	141.000
	Angsuran Pajak Penghasilan Badan	470.567.722	1.291.120
	Pajak Masukan	0	0
	Biaya Dibayar Dimuka	52.599.003	376.716
	Pendapatan yang masih akan diterima	38.452.154	0
	Aktiva Lancar lainnya	1.482.372.624	50.717.859
		0	0
	Jumlah Aktiva Lancar :	6.174.879.290	234.395.697
	II INVESTASI JANGKA PANJANG		
	Saham	0	0
	Obligasi	0	0
	Jumlah Investasi Jangka Panjang :	0	0
	III AKTIVA TETAP		
	Bangunan Fasilitas Pelabuhan	66.587.989.744	10.673.891.909
	Kapal	6.817.630.514	47.842.000
	Alat-alat Fasilitas Pelabuhan	3.734.367.707	133.602.000
	Instalasi Fasilitas Pelabuhan	7.086.661.378	82.338.000
	Tanah	117.043.628.022	3.340.391.000
	Jalan dan Bangunan	8.097.610.035	676.058.453
	Peralatan	353.177.364	79.162.600
	Kendaraan	327.719.792	31.211.000
	Empasemen	3.162.051.981	53.024.547
	Nilai Perolehan Aktiva Tetap :	213.210.836.537	15.117.521.509
	Akumulasi Penyusutan :	(5.740.355.420)	(969.143.207)
	Nilai Buku Aktiva Tetap :	207.470.481.117	14.148.378.302

No	URAIAN	(Rp.)	(Rp.)
		MAKASSAR	JAYAPURA
IV	AKTIVA TETAP DALAM KONSTRUKSI	1.355.090.828	45.880.000
V	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD		
	HPL Tanah	0	0
	Akumulasi amortisasi HPL Tanah	0	0
	Jumlah Aktiva Tak Berwujud :	0	0
VI	AKTIVA LAIN-LAIN		
	Biaya yang Ditangguhkan	600.520.603	110.215.464
	Akum. Amort. Biaya yang Ditangguhkan	(277.345.034)	(31.378.521)
	Aktiva Tetap Tak Berfungsi	75	3
	Uang Jaminan	5.779.080	2.357.800
	Persediaan yang Tak Dapat Dipakai	0	189
	Aktiva Tetap Penugasan	359.553.614	10.732.800
	Akum. Peny. Aktiva Tetap Penugasan	(120.000.047)	(6.299.334)
	Aktiva Tetap Belum Berfungsi	374.674.418	0
	Piutang Pegawai Jangka Panjang	143.761.462	27.896.309
	Piutang Lain-lain Jangka Panjang	346.500	16.950.438
	Jumlah Aktiva Lain-lain :	1.087.290.671	130.475.148
	TOTAL AKTIVA :	216.087.741.906	14.559.129.147
	PASSIVA		
VII	KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
	Hutang Usaha	576.840.152	0
	Hutang Reduksi Pendapatan	7.560.000	0
	Uang Perhitungan	214.292.442	594.025
	Uang Titipan/Sisa Uang Perhitungan	182.492.465	1.415.450
	Hutang Jangka Panjang yg akan Jatuh Tempo	0	0
	Hutang Tantiem/Gratifikasi	0	0
	Hutang Deviden	0	0
	Hutang Pajak Penghasilan Badan	0	0
	Hutang Pajak lainnya	579.985.604	11.400.071
	Hutang Dana Pensiun	0	0
	Biaya yang Masih Harus Dibayar	285.586.487	22.396.796
	Pendapatan Diterima Dimuka	663.010.227	8.887.033
	Hutang Pembinaan UKK	0	0
	Hutang Lancar lainnya	0	0
	Jumlah Hutang Lancar :	2.509.767.377	44.693.375

TABEL 5.7
 PROYEKSI NERACA PT. PELINDO IV (PERSERO)
 TAHUN 1999

No	URAIAN	(Rp. 000)	
		(Rp.) MAKASSAR	(Rp.) JAYAPURA
	AKTIVA		
I	AKTIVA LANCAR		
	Kas dan Setara Kas		
	Kertas Berharga dan Deposito	762.255	137.394
	Piutang Usaha	0	0
	Penyisihan Piutang Usaha	2.441.254	41.204
	Piutang Pegawai	(527.980)	(12.597)
	Penyisihan Piutang Pegawai	(10.500)	0
	Piutang lain-lain	0	0
	Penyisihan Piutang lain-lain	11.419	2.657
	Uang Muka	0	0
	Persediaan	35.520	0
	Angsuran Pajak Penghasilan Badan	355.452	4.697
	Pajak Masukan	0	35.657
	Biaya Dibayar Dimuka	48.952	7.357
	Pendapatan yang msh akan diterima	56.150	0
	Aktiva Lancar lainnya	35.220	65.971
		0	0
	Jumlah Aktiva Lancar :	3.207.742	282.340
II	INVESTASI JANGKA PANJANG		
	Saham	0	0
	Obligasi	0	0
	Jumlah Investasi Jangka Panjang :	0	0
III	AKTIVA TETAP		
	Bangunan Fasilitas Pelabuhan	70.640.490	10.673.892
	Napal	6.553.459	47.842
	Aktiva Fasilitas Pelabuhan	4.009.368	133.602
	Instalasi Fasilitas Pelabuhan	7.073.993	82.338
	Tanah	117.064.928	3.340.391
	Jalan dan Bangunan	11.260.210	676.058
	Peralatan	1.384.177	79.163
	Kendaraan	693.085	141.211
	Empiasemen	3.162.052	53.024
		221.841.762	15.227.521
	Nilai Perolehan Aktiva Tetap :		
		(14.203.907)	(1.288.574)
	Akumulasi Penyusutan :		
		207.637.855	13.938.947
	Nilai Buku Aktiva Tetap :		

No	URAIAN	(Rp.) MAKASSAR	(Rp.) JAYAPURA
IV	AKTIVA TETAP DALAM KONSTRUKSI		
		1.250.000	45.880
V	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD		
	HPL Tanah		
	Akumulasi amortisasi HPL Tanah	0	0
		0	0
	Jumlah Aktiva Tak Berwujud :	0	0
VI	AKTIVA LAIN-LAIN		
	Biaya yang Ditangguhkan		
	Akum. Amort. Biaya yang Ditangguhkan	500.000	60.957
	Aktiva Tetap Tak Berfungsi	(531.490)	0
	Uang Jaminan	0	0
	Persediaan yang Tak Dapat Dipakai	5.779	2.367
	Aktiva Tetap Penugasan	0	0
	Akum. Peny. Aktiva Tetap Penugasan	359.553	10.733
	Aktiva Tetap Belum Berfungsi	(170.799)	0
	Piutang Pegawai Jangka Panjang	374.674	0
	Piutang Lain-lain Jangka Panjang	98.719	0
	Aktiva Tetap Lain-lain	346	0
	Akum. Peny. Aktiva Tetap Lain-lain	0	0
		0	(5.870)
	Jumlah Aktiva Tetap Lain-lain :	636.782	68.187
	TOTAL AKTIVA :	212.732.379	14.335.354
VII	PASSIVA		
	KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
	Hutang Usaha	7.916.475	0
	Hutang Reduksi Pendapatan	0	0
	Uang Perhitungan	213.523	5.694
	Uang Titipan/Sisa Uang Perhitungan	65.896	1.369
	Hutang Jangka Panjang yg akan Jatuh Tempo	0	0
	Hutang Tantiem/Gratifikasi	0	0
	Hutang Deviden	0	0
	Hutang Pajak Penghasilan Badan	0	0
	Hutang Pajak lainnya	865.200	24.319
	Hutang Dana Pensiun	0	0
	Biaya yang Masih Harus Dibayar	0	0
	Pendapatan Diterima Dimuka	852.325	30.694
	Hutang Pembinaan UKK	0	0
	Hutang Lancar lainnya	0	0
	Jumlah Hutang Lancar :	9.913.419	62.076

No	URAIAN	(Rp.)	(Rp.)
		MAKASSAR	JAYAPURA
VIII	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
	Utang Kepada Pemerintah		
	Utang Dana Sosial	0	0
	Utang Dana Pendidikan	0	0
	Utang Biaya Jasa Lalu Lintas YP4	0	0
	Pendapatan Diterima Dimuka J. Panjang	0	0
		975.852	0
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang :		
		975.852	0
IX	PEND. DITERIMA DIMUKA JK. PANJANG	0	0
X	BANTUAN PEMERINTAH YBDS	0	0
XI	EKUITAS		
	Modal Saham		
	Cadangan Modal	0	0
	Koreksi Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Cadangan Tujuan	0	0
	Cadangan Umum	0	0
	Laba/Rugi Tahun Lalu	12.294.448	347.888
	Laba/Rugi Tahun Berjalan	14.383.358	360.838
	Jumlah Ekutias	26.677.806	708.726
XIII	REKENING KORAN		
	Rekening Koran Lancar	(86.073.367)	(1.625.761)
	Rekening Koran Permanen	261.238.669	15.190.313
	Jumlah Rekening Koran :	175.165.302	13.564.552
	TOTAL PASSIVA :	212.732.379	14.335.354

TABEL 5.8
REALISASI NERACA PT. PELINDO IV (PERSERO)
TAHUN 1998

No	URAIAN	(Rp.) MAKASSAR	(Rp.) JAYAPURA
	AKTIVA		
I	AKTIVA LANCAR		
	Kas dan Setara Kas		
	Kertas Berharga dan Deposito	1.826.217.091	46.239.922
	Piutang Usaha	0	0
	Penyisihan Piutang Usaha	2.888.095.816	8.957.126
	Piutang Pegawai	(756.722.545)	(536.650)
	Penyisihan Piutang Pegawai	7.624.712	0
	Piutang lain-lain	0	0
	Penyisihan Piutang lain-lain	15.431.576	0
	Uang Muka	0	0
	Persediaan	44.200.000	2.000.000
	Angsuran Pajak Penghasilan Badan	638.822.212	9.278.390
	Pajak Masukan	0	0
	Biaya Dibayar Dimuka	127.025.842	2.623.208
	Pendapatan yang msh akan diterima	16.513.751	0
	Aktiva Lancar lainnya	3.025.160.150	40.770.822
		0	0
	Jumlah Aktiva Lancar :	7.832.368.605	109.332.818
II	INVESTASI JANGKA PANJANG		
	Saham	0	0
	Obligasi	0	0
	Jumlah Investasi Jangka Panjang :	0	0
III	AKTIVA TETAP		
	Bangunan Fasilitas Pelabuhan	66.633.006.107	10.673.891.909
	Kapal	6.017.875.965	47.842.000
	Alat-alat Fasilitas Pelabuhan	3.986.281.341	133.602.000
	Instalasi Fasilitas Pelabuhan	7.115.011.732	82.338.000
	Tanah	117.043.628.022	3.340.391.000
	Jalan dan Bangunan	8.132.729.717	676.058.453
	Peralatan	381.227.364	79.162.600
	Kendaraan	378.584.883	31.211.000
	Emplasemen	3.162.051.981	53.024.547
	Nilai Perolehan Aktiva Tetap :	212.850.397.112	15.117.521.509
	Akumulasi Penyusutan :	(8.494.864.608)	(1.254.991.476)
	Nilai Buku Aktiva Tetap :	204.355.532.504	13.862.530.033

No	URAIAN	(Rp.)	(Rp.)
		MAKASSAR	JAYAPURA
IV	AKTIVA TETAP DALAM KONSTRUKSI		
		1.726.003.844	45.880.000
V	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD		
	HPL Tanah		
	Akumulasi amortisasi HPL Tanah	0	0
		0	0
	Jumlah Aktiva Tak Berwujud :	0	0
VI	AKTIVA LAIN-LAIN		
	Biaya yang Ditangguhkan	522.642.795	110.215.464
	Akum. Amort. Biaya yang Ditangguhkan	(285.130.391)	(53.401.634)
	Aktiva Tetap Tak Berfungsi		
	Uang Jaminan	75	3
	Persediaan yang Tak Dapat Dipakai	5.779.080	2.503.000
	Aktiva Tetap Penugasan	629	189
	Akum. Peny. Aktiva Tetap Penugasan	359.553.614	10.732.800
	Aktiva Tetap Belum Berfungsi	(153.866.770)	(6.728.646)
	Piutang Pegawai Jangka Panjang	374.674.418	0
	Piutang Lain-lain Jangka Panjang	97.034.725	27.896.309
		346.500	12.132.173
	Jumlah Aktiva Lain-lain :	921.034.675	103.349.658
	TOTAL AKTIVA :	214.834.939.628	14.121.092.509
	PASSIVA		
VII	KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
	Hutang Usaha	719.797.753	0
	Hutang Reduksi Pendapatan	96.301.929	0
	Uang Perhitungan	518.087.425	814.435
	Uang Titipan/Sisa Uang Perhitungan	148.809.117	1.672.821
	Hutang Jangka Panjang yg akan Jatuh Tempo	0	0
	Hutang Tantiem/Gratifikasi	0	0
	Hutang Deviden	0	0
	Hutang Pajak Penghasilan Badan	0	0
	Hutang Pajak lainnya	434.113.120	14.638.162
	Hutang Dana Pensiun	0	0
	Biaya yang Masih Harus Dibayar	384.822.035	34.535.967
	Pendapatan Diterima Dimuka	803.281.387	5.744.200
	Hutang Pembinaan UKK	0	0
	Hutang Lancar lainnya	0	0
	Jumlah Hutang Lancar :	3.105.212.766	57.405.585

No	URAIAN	(Rp.) MAKASSAR	(Rp.) JAYAPURA
VIII	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
	Utang Kepada Pemerintah	0	0
	Utang Dana Sosial	0	0
	Utang Dana Pendidikan	0	0
	Utang Biaya Jasa Lalu Lintas YP4	0	0
	Utang Lancar lainnya	0	0
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang :	0	0
IX	PEND. DITERIMA DIMUKA JK. PANJANG	832.693.752	1.869.200
X	BANTUAN PEMERINTAH YBDS	0	0
XI	EKUITAS		
	Modal Saham	0	0
	Cadangan Modal	0	0
	Koreksi Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Cadangan Tujuan	0	0
	Cadangan Umum	12.470.721.688	1.685.347.429
	Laba/Rugi Tahun Lalu	13.008.441.076	129.607.256
	Laba/Rugi Tahun Berjalan		
	Jumlah Ekutias	25.479.162.764	1.814.954.685
XIII	REKENING KORAN		
	Rekening Koran Lancar	(61.982.068.646)	(1.901.680.118)
	Rekening Koran Permanen	247.399.938.992	14.148.543.157
	Jumlah Rekening Koran :	185.417.870.346	12.246.863.039
	TOTAL PASSIVA :	214.834.939.628	14.121.092.509

No	URAIAN	(Rp.) MAKASSAR	(Rp.) JAYAPURA
VIII	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
	Utang Kepada Pemerintah		
	Utang Dana Sosial	0	0
	Utang Dana Pendidikan	0	0
	Utang Biaya Jasa Lalu Lintas YP4	0	0
	Utang Lancar lainnya	0	0
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang :	0	0
X	PEND. DITERIMA DIMUKA JK. PANJANG		
	BANTUAN PEMERINTAH YBDS	832.693.752	1.869.200
		0	0
II	EQUITAS		
	Modal Saham		
	Cadangan Modal	0	0
	Koreksi Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Cadangan Tujuan	0	0
	Cadangan Umum	0	0
	Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Laba/Rugi Tahun Berjalan	12.470.721.688	1.685.347.429
		13.008.441.076	129.607.256
	Jumlah Ekutias	25.479.162.764	1.814.954.685
III	REKENING KORAN		
	Rekening Koran Lancar	(61.982.068.646)	(1.901.680.118)
	Rekening Koran Permanen	247.399.938.992	14.148.543.157
	Jumlah Rekening Koran :	185.417.870.346	12.246.863.039
	TOTAL PASSIVA :	214.834.939.628	14.121.092.509

No	URAIAN	(Rp.)	(Rp.)
		MAKASSAR	JAYAPURA
VIII	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
	Utang Kepada Pemerintah		
	Utang Dana Sosial	0	0
	Utang Dana Pendidikan	0	0
	Utang Biaya Jasa Lalu Lintas YP4	0	0
	Utang Lancar lainnya	0	0
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang :	0	0
IX	PEND. DITERIMA DIMUKA JK. PANJANG	832.693.752	1.869.200
X	BANTUAN PEMERINTAH YBDS	0	0
XI	EKUITAS		
	Modal Saham		
	Cadangan Modal	0	0
	Koreksi Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Cadangan Tujuan	0	0
	Cadangan Umum	0	0
	Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Laba/Rugi Tahun Berjalan	12.470.721.688	1.685.347.429
		13.008.441.076	129.607.256
	Jumlah Ekutias	25.479.162.764	1.814.954.685
XIII	REKENING KORAN		
	Rekening Koran Lancar	(61.982.068.646)	(1.901.680.118)
	Rekening Koran Permanen	247.399.938.992	14.148.543.157
	Jumlah Rekening Koran :	185.417.870.346	12.246.863.039
	TOTAL PASSIVA :	214.834.939.628	14.121.092.509

TABEL 5.9
REALISASI NERACA PT. PELINDO IV (PERSERO)
TAHUN 1999

No	URAIAN	(Rp.) MAKASSAR	(Rp.) JAYAPURA
	AKTIVA		
I	AKTIVA LANCAR		
	Kas dan Setara Kas		
	Kertas Berharga dan Deposito	1.140.391.237	55.906.171
	Piutang Usaha	0	0
	Penyisihan Piutang Usaha	7.750.022.447	21.257.195
	Piutang Pegawai	(2.311.473.454)	(510.988)
	Penyisihan Piutang Pegawai	8.059.516	920.945
	Piutang lain-lain	0	0
	Penyisihan Piutang lain-lain	39.705.346	8.053.302
	Uang Muka	0	(8.053.302)
	Persediaan	74.752.293	0
	Angsuran Pajak Penghasilan Badan	655.190.026	6.077.875
	Pajak Masukan	0	0
	Biaya Dibayar Dimuka	74.441.533	1.659.822
	Pendapatan yang msh akan diterima	344.807.280	27.057.800
	Aktiva Lancar lainnya	279.922.032	124.345.081
		0	0
	Jumlah Aktiva Lancar :	8.055.818.256	236.713.901
II	INVESTASI JANGKA PANJANG		
	Saham	0	0
	Obligasi	0	0
	Jumlah Investasi Jangka Panjang :	0	0
III	AKTIVA TETAP		
	Bangunan Fasilitas Pelabuhan	68.193.193.491	10.691.713.273
	Kapal	5.961.436.964	47.842.000
	Alat-alat Fasilitas Pelabuhan	16.630.137.700	133.602.000
	Instalasi Fasilitas Pelabuhan	7.161.288.551	82.338.000
	Tanah	35.297.436.328	1.753.713.020
	Jalan dan Bangunan	8.373.279.564	676.058.453
	Peralatan	852.868.541	137.590.218
	Kendaraan	393.472.292	31.211.000
	Emplasemen	3.789.881.598	53.024.547
	Nilai Perolehan Aktiva Tetap :	146.652.995.029	13.607.092.511
	Akumulasi Penyusutan :	(11.712.175.321)	(1.806.214.825)
	Nilai Buku Aktiva Tetap :	134.940.819.708	11.800.877.686

No	URAIAN	(Rp.)	(Rp.)
		MAKASSAR	JAYAPURA
IV	AKTIVA TETAP DALAM KONSTRUKSI		
V	AKTIVA TETAP TAK BERWUJUD	1.077.101.372	45.880.000
	HPL Tanah		
	Akumulasi amortisasi HPL Tanah	0	0
		0	0
	Jumlah Aktiva Tak Berwujud :	0	0
VI	AKTIVA LAIN-LAIN		
	Biaya yang Ditangguhkan		
	Akum. Amort. Biaya yang Ditangguhkan	556.443.285	110.215.464
	Aktiva Tetap Tak Berfungsi	(236.667.245)	(75.445.846)
	Uang Jaminan	76	3
	Persediaan yang Tak Dapat Dipakai	5.779.080	2.503.000
	Aktiva Tetap Penugasan	629	189
	Akum. Peny. Aktiva Tetap Penugasan	359.553.614	10.732.800
	Aktiva Tetap Belum Berfungsi	(188.083.373)	(7.167.968)
	Piutang Pegawai Jangka Panjang	0	0
	Piutang Lain-lain Jangka Panjang	86.444.267	0
	Aktiva Tetap Lain-lain	11.265.386	2.452.530
		0	27.906.319
	Jumlah Aktiva Lain-lain :	594.735.719	71.196.491
	TOTAL AKTIVA :	144.668.475.055	12.154.668.078
	PASSIVA		
VII	KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
	Hutang Usaha	567.606.798	0
	Hutang Reduksi Pendapatan	60.182.640	0
	Uang Perhitungan	465.148.019	244.250
	Uang Titipan/Sisa Uang Perhitungan	348.740.731	13.662.319
	Hutang Jangka Panjang yg akan Jatuh Tempo	0	0
	Hutang Tantiem/Gratifikasi	0	0
	Hutang Deviden	0	0
	Hutang Pajak Penghasilan Badan	0	0
	Hutang Pajak lainnya	775.199.713	17.860.729
	Hutang Dana Pensiun	0	0
	Biaya yang Masih Harus Dibayar	538.369.363	24.044.017
	Pendapatan Diterima Dimuka	409.114.844	5.462.500
	Hutang Pembinaan UKK	0	0
	Hutang Lancar lainnya	0	0
	Jumlah Hutang Lancar :	3.164.362.108	61.273.815

No	URAIAN	(Rp.)	(Rp.)
		MAKASSAR	JAYAPURA
VIII	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
	Utang Kepada Pemerintah		
	Utang Dana Sosial	0	0
	Utang Dana Pendidikan	0	0
	Utang Biaya Jasa Lalu Lintas YP4	0	0
	Pendapatan Diterima Dimuka J. Panjang	0	0
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang :	0	0
IX	PEND. DITERIMA DIMUKA JK. PANJANG		
		420.915.774	2.250.000
X	BANTUAN PEMERINTAH YBDS		
		0	0
XI	EKUITAS		
	Modal Saham		
	Cadangan Modal	0	0
	Koreksi Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Cadangan Tujuan	0	0
	Cadangan Umum	0	0
	Laba/Rugi Tahun Lalu	0	0
	Laba/Rugi Tahun Berjalan	13.008.441.076	129.607.256
		16.317.697.614	176.779.969
	Jumlah Ekutias	29.326.138.690	306.387.225
XIII	REKENING KORAN		
	Rekening Koran Lancar	(77.325.292.410)	(2.284.953.879)
	Rekening Koran Permanen	189.082.350.893	14.069.710.917
	Jumlah Rekening Koran :	111.757.058.483	11.784.757.038
	TOTAL PASSIVA :	144.668.475.055	12.154.668.078

Tabel proyeksi neraca di atas kemudian digunakan sebagai dasar penentuan asumsi ROI target, sehingga dengan demikian perusahaan dapat mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan melalui perbandingan dengan ROI aktual.

Berikut merupakan data-data yang digunakan untuk penentuan dasar investasi cabang PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) yang disajikan melalui bentuk tabel elemen-elemen neraca yang memuat aktiva tetap, aktiva lancar, dan hutang lancar untuk tahun 1998 dan 1999. Angka-angka pada bagian kolom proyeksi didasarkan atas data yang mengacu pada tabel proyeksi neraca seperti yang diuraikan pada tabel 5.6 dan tabel 5.7. Sedangkan angka-angka pada bagian kolom realisasi didasarkan pada data yang terdapat pada tabel realisasi neraca (tabel 5.8 hal.73 dan tabel 5.9 halaman 76) untuk tahun 1998 dan 1999).

TABEL 5.10
ELEMEN NERACA
(AKTIVA LANCAR, AKTIVA TETAP, DAN HUTANG LANCAR)
PER 31 DESEMBER 1998

NO	URAIAN	PROYEKSI		REALISASI	
		Jumlah (Rp.)	%	Jumlah (Rp.)	%
1	AKTIVA LANCAR				
	- Makassar	6.174.879.290	96%	7.832.368.605	99%
	- Jayapura	234.395.697	4%	109.332.818	1%
	Jumlah	6.409.274.987	100%	7.941.701.423	100%
2	AKTIVA TETAP				
	- Makassar	207.470.481.117	94%	204.355.332.504	94%
	- Jayapura	14.148.378.302	6%	13.862.530.033	6%
	Jumlah	221.618.859.419	100%	218.217.862.537	100%
3	HUTANG LANCAR				
	- Makassar	2.509.767.377	98%	3.105.212.766	98%
	- Jayapura	44.693.375	2%	57.405.585	2%
	Jumlah	2.554.460.752	100%	3.162.618.351	100%

Sumber : Diolah dari Neraca PT. Pelindo IV (Persero)

TABEL 5.11
ELEMEN NERACA
(AKTIVA LANCAR, AKTIVA TETAP, DAN HUTANG LANCAR)
PER 31 DESEMBER 1999

NO	URAIAN	PROYEKSI		REALISASI	
		Jumlah (Rp.)	%	Jumlah (Rp.)	%
1	AKTIVA LANCAR				
	- Makassar	3.207.742.000	92%	8.055.818.256	97%
	- Jayapura	282.340.000	8%	236.713.901	3%
	Jumlah	3.490.082.000	100%	8.292.532.157	100%
2	AKTIVA TETAP				
	- Makassar	207.637.855.000	94%	134.940.819.708	92%
	- Jayapura	13.938.947.000	6%	11.800.877.686	8%
	Jumlah	221.576.802.000	100%	146.741.697.394	100%
3	HUTANG LANCAR				
	- Makassar	9.913.419.000	99%	3.164.362.108	98%
	- Jayapura	62.076.000	1%	61.273.815	2%
	Jumlah	9.975.495.000	100%	3.225.635.923	100%

Sumber : Diolah dari Neraca PT. Pelindo IV (Persero)

Dari hasil perhitungan persentase atas ketiga unsur neraca di atas, maka kemudian dilakukan perhitungan nilai investasi untuk tahun yang bersangkutan yang juga digunakan sebagai dasar perhitungan ROI target.

Unsur perhitungan ROI lainnya adalah penjualan dan laba. Mengingat bahwa PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelabuhan, maka unsur penjualan dinilai berdasarkan total pendapatan sebagaimana tercantum dalam laporan rugi laba perusahaan. Berikut ini akan ditunjukkan komponen-komponen perhitungan rugi laba yang dimasukkan sebagai dasar perhitungan ROI :

Komponen Rugi-Laba Yang
Digunakan Sebagai Dasar Pengukuran Prestasi

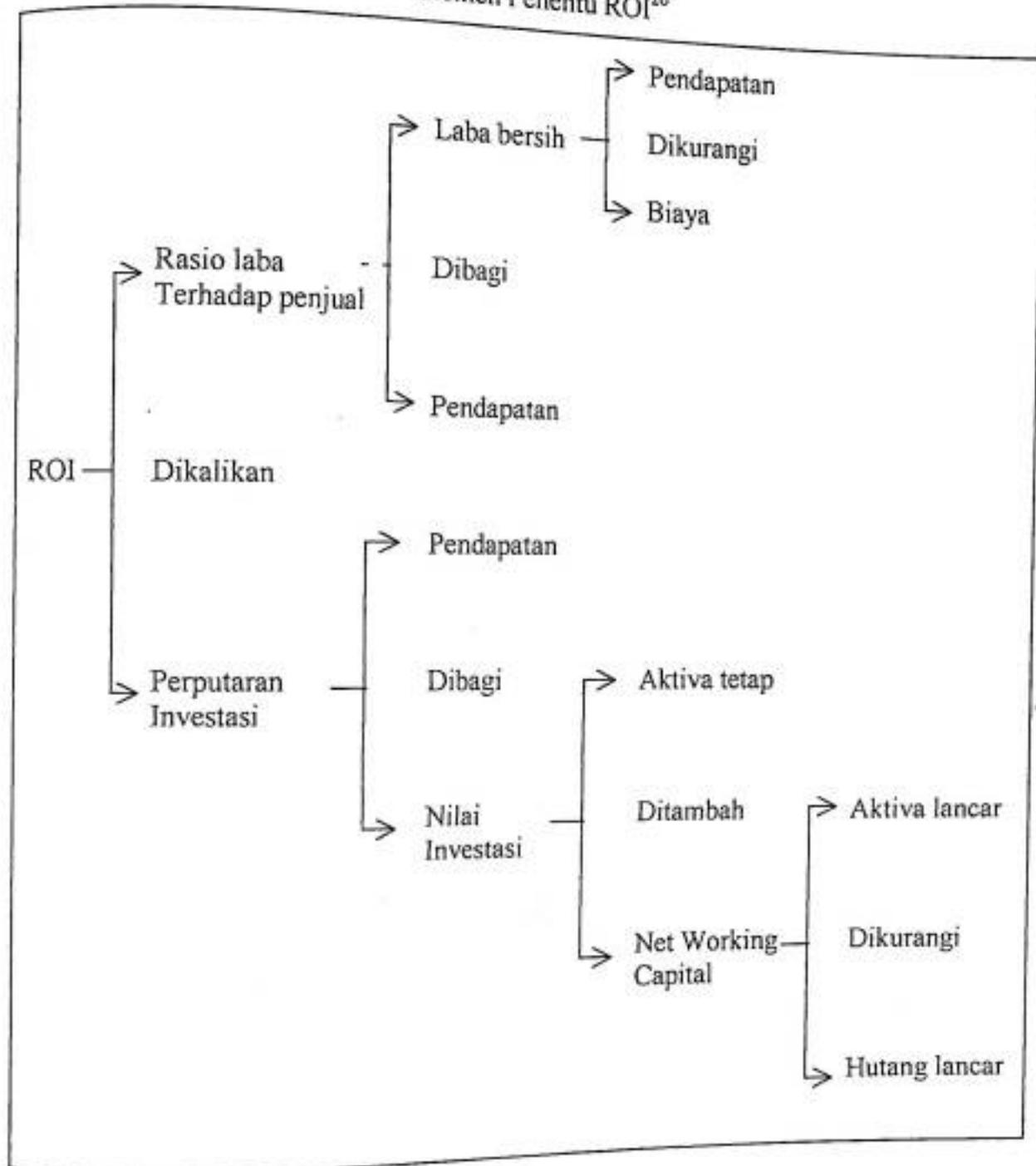
1. PENDAPATAN USAHA, meliputi :
 - Pelayanan Jasa Kapal
 - Pelayanan Jasa Barang
 - Dan lain-lain
2. BIAYA USAHA, meliputi :
 - a. Biaya Operasional Langsung (BOL), antara lain :
 - Pelayanan Jasa Barang
 - Pelayanan Jasa Kapal
 - Dan lain-lain
 - b. Biaya Operasional Tak Langsung (BOTL), meliputi :
 - Divisi Jasa
 - Divisi Kepanduan
 - Divisi Usaha Terminal
 - c. Biaya penunjang Operasi, meliputi :
 - Divisi Teknik
 - Divisi Keuangan
 - Kacab dan Bagian Umum
3. Reduksi Pendapatan
4. PENDAPATAN DI LUAR USAHA
5. BIAYA DI LUAR USAHA

Dalam perhitungan ROI ini, penulis hanya memasukkan komponen rugi laba yang secara langsung berkaitan dengan divisi/cabang bersangkutan tanpa memasukkan komponen rugi laba lain yang tidak berkaitan langsung dengan divisi/cabang, misalnya alokasi biaya kantor pusat. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan penilaian terhadap divisi/cabang sebagai satu kesatuan ekonomis yang berdiri sendiri. Di samping juga mengacu pada konsep Division Controllable Profit seperti yang diuraikan pada bab III. Konsep ini dapat mencerminkan kemampuan suatu divisi/cabang dalam memberikan kontribusi pencapaian laba perusahaan secara keseluruhan.

Sebelum memulai perhitungan proyeksi ROI dan ROI aktual, terlebih dahulu diuraikan elemen-elemen penentu ROI yang disajikan dalam skema 5.1 berikut :

Skema 5.1

Elemen Penentu ROI²⁰



²⁰ Supriyono, *ibid*, halaman 179.

Berikut perhitungan proyeksi ROI aktual untuk masing-masing cabang yang ada pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) untuk tahun 1998 dan 1999.
Perhitungan proyeksi ROI dan ROI aktual tahun 1998.

1. CABANG MAKASSAR

a. Proyeksi ROI tahun 1998

Aktiva lancar (AL)	:	Rp.	6.174.879.290
Hutang lancar (HL)	:	Rp.	2.509.767.377
Aktiva Tetap (AT)	:	Rp.	207.470.481.117
Laba	:	Rp.	12.294.448.000
Penjualan	:	Rp.	27.733.880.000

$$\begin{aligned} \text{Investasi} &= \text{AT} + (\text{AL} - \text{HL}) \\ &= 207.470.481.117 + (6.174.879.290 - 2.509.767.377) \\ &= \text{Rp. } 211.135.593.030 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}} \times 100\% \\ \text{ROI} &= \frac{\text{Rp. } 12.294.448.000}{\text{Rp. } 27.733.880.000} \times \frac{\text{Rp. } 27.733.880.000}{\text{Rp. } 211.135.593.030} \times 100\% \\ \text{ROI} &= 0,44 \times 0,13 \times 100\% \end{aligned}$$

$$\text{ROI (Proyeksi)} = 5,7\%$$

b. ROI Aktual tahun 1998

Aktiva lancar (AL)	:	Rp.	7.032.368.605
Hutang lancar (HL)	:	Rp.	3.105.212.766

Aktiva Tetap (AT)	:	Rp.	204.355.532.504
Laba	:	Rp.	13.008.441.076
Penjualan	:	Rp.	28.048.807.883
Investasi	:	Rp.	209.082.688.343

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp. 13.008.441.076}}{\text{Rp. 28.048.807.883}} \times \frac{\text{Rp. 28.048.807.883}}{\text{Rp. 209.082.688.343}} \times 100 \%$$

$$\text{ROI} = 0,46 \times 0,13 \times 100 \%$$

$$\text{ROI (aktual)} = 6 \%$$

2. CABANG JAYAPURA

a. Proyeksi ROI tahun 1998

Aktiva lancar (AL)	:	Rp.	234.395.697
Hutang lancar (HL)	:	Rp.	44.693.375
Aktiva Tetap (AT)	:	Rp.	14.148.378.302
Laba	:	Rp.	347.888.000
Penjualan	:	Rp.	1.995.473.000
Investasi	:	Rp.	14.338.080.624

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp. 347.888.000}}{\text{Rp. 1.995.473.000}} \times \frac{\text{Rp. 1.995.473.000}}{\text{Rp. 14.338.080.624}} \times 100 \%$$

$$\text{ROI} = 0,17 \times 0,14 \times 100 \%$$

$$\text{ROI (Proyeksi)} = 2,4 \%$$

b. ROI Aktual tahun 1998

Aktiva lancar (AL)	:	Rp.	109.332.818
Hutang lancar (HL)	:	Rp.	57.405.585
Aktiva Tetap (AT)	:	Rp.	13.862.530.033
Laba	:	Rp.	129.607.256
Penjualan	:	Rp.	1.902.729.514
Investasi	:	Rp.	13.914.457.266

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp. 129.607.256}}{\text{Rp. 1.902.729.514}} \times \frac{\text{Rp. 1.902.729.514}}{\text{Rp. 13.914.457.266}} \times 100 \%$$

$$\text{ROI} = 0,07 \times 0,14 \times 100 \%$$

$$\text{ROI (aktual)} = 0,98 \%$$

Perhitungan proyeksi ROI dan ROI aktual tahun 1999

1. CABANG MAKASSAR

a. Proyeksi ROI tahun 1999

Aktiva lancar (AL)	:	Rp.	3.207.742.000
Hutang lancar (HL)	:	Rp.	9.913.419.000
Aktiva Tetap (AT)	:	Rp.	207.637.855.000
Laba	:	Rp.	14.383.358.000
Penjualan	:	Rp.	34.086.114.000
Investasi	:	Rp.	200.932.178.000

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp. 14.383.358.000}}{\text{Rp. 34.086.114.000}} \times \frac{\text{Rp. 34.086.114.000}}{\text{Rp. 200.932.178.000}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 0,42 \times 0,17 \times 100\%$$

$$\text{ROI (Proyeksi)} = 7,1\%$$

b. ROI Aktual tahun 1999

Aktiva lancar (AL)	: Rp.	8.055.818.256
Hutang lancar (HL)	: Rp.	3.164.362.108
Aktiva Tetap (AT)	: Rp.	134.940.819.708
Laba	: Rp.	16.317.697.614
Penjualan	: Rp.	35.635.244.551
Investasi	: Rp.	139.832.275.856

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp. 6.317.697.614}}{\text{Rp. 35.635.244.551}} \times \frac{\text{Rp. 35.635.244.551}}{\text{Rp. 139.832.275.856}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 0,46 \times 0,25 \times 100\%$$

$$\text{ROI (aktual)} = 11,5\%$$

2. CABANG JAYAPURA

a. Proyeksi ROI tahun 1999

Aktiva lancar (AL)	: Rp.	282.340.000
Hutang lancar (HL)	: Rp.	62.076.000
Aktiva Tetap (AT)	: Rp.	13.938.947.000
Laba	: Rp.	360.838.000
Penjualan	: Rp.	2.165.938.000

Investasi : Rp. 14.159.211.000

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp. 360.838.000}}{\text{Rp. 2.165.938.000}} \times \frac{\text{Rp. 2.165.938.000}}{\text{Rp. 14.159.211.000}} \times 100 \%$$

$$\text{ROI} = 0,17 \times 0,15 \times 100 \%$$

$$\text{ROI (Proyeksi)} = 2,5 \%$$

b. ROI Aktual tahun 1999

Aktiva lancar (AL) : Rp. 236.713.901

Hutang lancar (HL) : Rp. 61.273.815

Aktiva Tetap (AT) : Rp. 11.800.877.686

Laba : Rp. 176.779.969

Penjualan : Rp. 2.129.687.422

Investasi : Rp. 11.976.317.772

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rp. 176.779.969}}{\text{Rp. 2.129.687.422}} \times \frac{\text{Rp. 2.129.687.422}}{\text{Rp. 11.976.317.772}} \times 100 \%$$

$$\text{ROI} = 0,08 \times 0,17 \times 100 \%$$

$$\text{ROI (aktual)} = 1,4 \%$$

Dari perhitungan di atas dapat diperbandingkan antara hasil proyeksi ROI dengan perhitungan ROI aktualnya.

Untuk lebih memudahkan analisa, maka persentase rasio antara proyeksi ROI dengan ROI aktual disederhanakan melalui tabel berikut :

TABEL 5.12
PERBANDINGAN ROI

TAHUN	ROI MAKASSAR		ROI JAYAPURA	
	Proyeksi	Realisasi	Proyeksi	Realisasi
1998	5,7 %	6 %	2,4 %	0,98 %
1999	7,1 %	11,5 %	2,5 %	1,4 %

Sumber : Diolah dari Laporan Keuangan PT. Pelindo IV (Persero)

Dari hasil tabel di atas dapat dilihat bahwa realisasi ROI tahun 1998 untuk cabang Makassar menunjukkan angka sebesar 6 % atau melampaui proyeksi yang ditetapkan pada awal tahun yakni sebesar 5,7 %. Pencapaian ROI di atas target terjadi karena cabang Makassar mampu meningkatkan komposisi operating income ratio sebesar 46 % dari proyeksi awal tahun yang sebesar 44 % serta tetap mempertahankan komposisi rasio capital turn over yakni sebesar 13 %.

Prestasi yang dicapai cabang Makassar ini ternyata tidak demikian halnya dengan yang dialami oleh cabang Jayapura, dimana realisasi ROI untuk tahun yang sama (tahun 1998) hanya menunjukkan hasil 0,98 % atau mengalami penurunan sebesar 1,42 % dari ROI yang diproyeksikan yaitu 2,4 %.

Untuk tahun 1999, proyeksi ROI cabang Makassar ditentukan sebesar 7,1 % atau lebih besar 1,4 % dari ROI aktual yang ditunjukkan sebesar 11,5 % atau meningkat sebesar 4,4 % dari rencana yang ditetapkan. Keadaan yang sama terulang kembali seperti tahun sebelumnya. Hal ini terjadi karena cabang Makassar mampu

meningkatkan komposisi rasio capital turn over sebesar 25 % dari yang diproyeksikan pada awal tahun sebesar 17 %. Sementara itu operating income ratio aktual menunjukkan angka yang lebih besar (46 %) dari yang diproyeksikan sebesar 42 %.

Sedangkan untuk cabang Jayapura, untuk tahun 1999 hasil ROI yang dicapai hanya 1,4 % dari proyeksi yang diinginkan yakni sebesar 2,5 % dimana menghasilkan selisih negatif sebesar 1,1 %. Analisa di atas sekaligus menunjukkan bahwa selama dua tahun terakhir (tahun 1998 dan 1999) cabang Jayapura tidak mampu melampaui target ROI yang diinginkan.

Keadaan yang dialami oleh cabang Jayapura ini lebih banyak disebabkan oleh kekeliruan pihak manajemen dalam memproyeksikan pendapatan dan laba yang diraih. Hal ini terlihat pada komposisi operating income ratio yang lebih rendah nilai aktualnya dibandingkan dengan proyeksi yang diharapkan (lihat tabel 5.5 hal. 61).

Pada tahun 1998, laba yang diharapkan adalah sebesar Rp 347.888.000 ternyata hanya dapat menghasilkan laba aktual sebesar Rp 129.607.256. Berdasarkan data yang diperoleh, tidak tercapainya laba sebagaimana yang diharapkan disebabkan karena beberapa hal, diantaranya :

1. Penurunan jumlah realisasi pendapatan yang secara umum terjadi karena menurunnya jumlah kunjungan kapal.
2. Peningkatan realisasi biaya sebesar Rp 1.773.122.258 dari yang dianggarkan sebesar Rp 1.647.585.000. Peningkatan biaya ini khususnya terjadi pada biaya-biaya umum yang tidak dianggarkan, antara lain adanya biaya mutasi,

meningkatnya biaya PBB dari Rp 7.000.000 menjadi Rp 30.000.000 serta meningkatnya biaya perawatan kesehatan.

3. Kekeliruan proyeksi juga disebabkan karena perubahan kurs rupiah terhadap dollar dari Rp 10.600 menjadi Rp 8.025, dan pada saat pembuatan anggaran dihitung dengan kurs Rp 10.600.

Keadaan yang sama juga terjadi pada tahun 1999. Laba yang diharapkan adalah sebesar Rp 360.838.000, ternyata realisasi yang terjadi hanya sebesar Rp 176.779.969.

Selain itu, tidak tercapainya target ROI tahun 1998 dan 1999 juga disebabkan karena rencana cabang Jayapura untuk menambahkan aktiva tetap tidak terealisasi. Pada tahun 1998, penambahan aktiva tetap direncanakan sebesar Rp. 14.148.378.302 hanya dapat dipenuhi pihak manajemen sebesar Rp. 13.862.530.033. Begitu pula pada tahun 1999, aktiva tetap direncanakan ditambah menjadi Rp 13.938.947.000 hanya dapat dipenuhi sebesar Rp 11.800.877.686. Angka ini mengakibatkan tidak terjadinya peningkatan atas rasio capital turn over yang dicapai pada akhir tahun.

Untuk lebih memudahkan analisa ROI untuk tahun 1998 dan 1999, berikut setiap komponen rumus ROI akan dipaparkan dalam tabel data operasi. Tabel ini mencakup cabang Makassar dan Jayapura.

Berdasarkan tambahan informasi dari tabel di atas dapat terlihat bahwa pada dasarnya angka ROI untuk cabang Jayapura dari tahun ke tahun (1998 dan 1999) selalu meningkat. Namun peningkatan yang terjadi tersebut tidak secara otomatis menunjukkan bahwa prestasi kerja cabang Jayapura baik. Hal ini disebabkan karena selama dua tahun itu target ROI tidak pernah terlampaui (lihat tabel 5.12). Keadaan yang terjadi adalah nilai biaya tahun 1999 meningkat menjadi Rp. 1.952.907.453 dari nilai biaya tahun sebelumnya (1998) sebesar Rp. 1.773.122.258.

Keadaan yang sebaliknya terjadi pada cabang Makassar tahun 1999. Meskipun terjadi peningkatan biaya namun hal itu tidak berpengaruh pada usaha pencapaian target ROI yang meningkat 4.4 % dari yang diproyeksikan (lihat tabel 5.12). Hal ini terjadi karena adanya kebijaksanaan yang ditempuh oleh pihak manajemen cabang Makassar dengan menurunkan nilai investasi namun tetap diiringi dengan usaha meningkatkan nilai penjualan. Kebijaksanaan yang ditempuh tersebut tidak berakibat menurunkan laba demikian pula dengan capital turn over yang nampak lebih besar dari yang diproyeksikan.

Keadaan yang terjadi di cabang Jayapura perlu mendapatkan antisipasi dari pihak manajemen. Hal yang perlu dilakukan adalah dengan mengurangi biaya, sehingga laba dapat ditingkatkan. Usaha tersebut akan terlihat dalam perhitungan berikut :

Total biaya tahun 199 adalah Rp. 1.952.907.453.

Agar laba dapat bertambah sebesar Y, maka biaya harus dapat ditekan sebesar Y sehingga ROI dapat mencapai angka 3 % (melampaui ROI target sebesar 2,5 %).

$$3\% = \frac{\text{Rp. } 176.779.969 + Y}{\text{Rp. } 2.129.687.422} \quad \times \quad \frac{\text{Rp. } 2.129.687.422}{\text{Rp. } 11.976.317.722}$$

$$\text{Rp. } 359.289.533,16 = \text{Rp. } 176.779.969 + Y$$

$$Y = \text{Rp. } 359.289.533,16 - \text{Rp. } 176.779.969$$

$$Y = \text{Rp. } 182.509.564,16$$

Jadi biaya harus dapat ditekan menjadi :

$$\text{Rp. } 1.952.907.453 - \text{Rp. } 182.509.564,16 = \text{Rp. } 1.770.397.888,84$$

Dengan demikian laba menjadi :

$$\text{Rp. } 176.779.969 + \text{Rp. } 182.509.564,16 = \text{Rp. } 359.289.533,16$$

Jadi return on investment (ROI) adalah :

$$\text{Rp. } 359.289.533,16 : \text{Rp. } 11.976.317.722 \times 100\% = 3\%$$

Dengan demikian kebijaksanaan pengurangan biaya yang dilakukan dengan baik dengan sendirinya akan meningkatkan laba yang pada akhirnya juga berpengaruh pada hasil ROI yang dicapai.

5.3. Analisa Pusat Investasi Dengan Pendekatan Residual Income (RI)

Pihak manajemen umumnya dihadapkan pada keadaan yang membuatnya melalui tertantang untuk mengkomodasikan seluruh sumber daya yang ada pada unit usaha atau cabang usahanya melalui wewenang yang diberikan/digariskan agar dapat memenuhi sasaran laba tahunan yang diharapkan.

Cara pengukuran prestasi unit usaha dan atau cabang usaha yang diwujudkan dalam bentuk sebagai pusat investasi selain dapat dilakukan dengan menggunakan metode ROI, juga dimungkinkan untuk diukur prestasinya melalui metode alternatif lain seperti melalui penerapan metode pendapatan residu (*residual income*).

Melalui metode RI ini, manajemen dikondisikan untuk senantiasa berupaya meningkatkan perolehan laba yang dicapai pada tiap tahunnya, di samping juga pihak manajemen termotivasi untuk melakukan keputusan investasi tambahan sepanjang dapat menghasilkan RI sebesar mungkin.

Sebagai metode pengukur pusat investasi, RI dihitung berdasarkan atas selisih antara laba sebelum pajak dengan *cost of capital* (biaya modal) yang diperhitungkan atas investasi/sumber daya yang digunakan.

Seperti halnya dengan penentuan dasar investasi yang diterapkan pada perusahaan ini melalui metode ROI, maka dalam perhitungan RI penentuan dasar investasi yang digunakan juga didasarkan pada elemen aktiva yaitu aktiva tetap (AT) ditambah dengan *net working capital* (Aktiva Lancar dikurangi Hutang Lancar).

Dalam perhitungan RI, penentuan dasar investasi dimaksudkan sebagai patokan dalam perkalian dengan persentase bunga untuk menentukan besarnya biaya modal.

Namun sebelumnya, terlebih dahulu perlu dihitung biaya modal. Biaya modal dimaksudkan untuk menghitung besarnya biaya riil yang harus dikeluarkan untuk menggunakan dana dari alternatif sumber daya yang ada. Dan persentase bunga yang

97

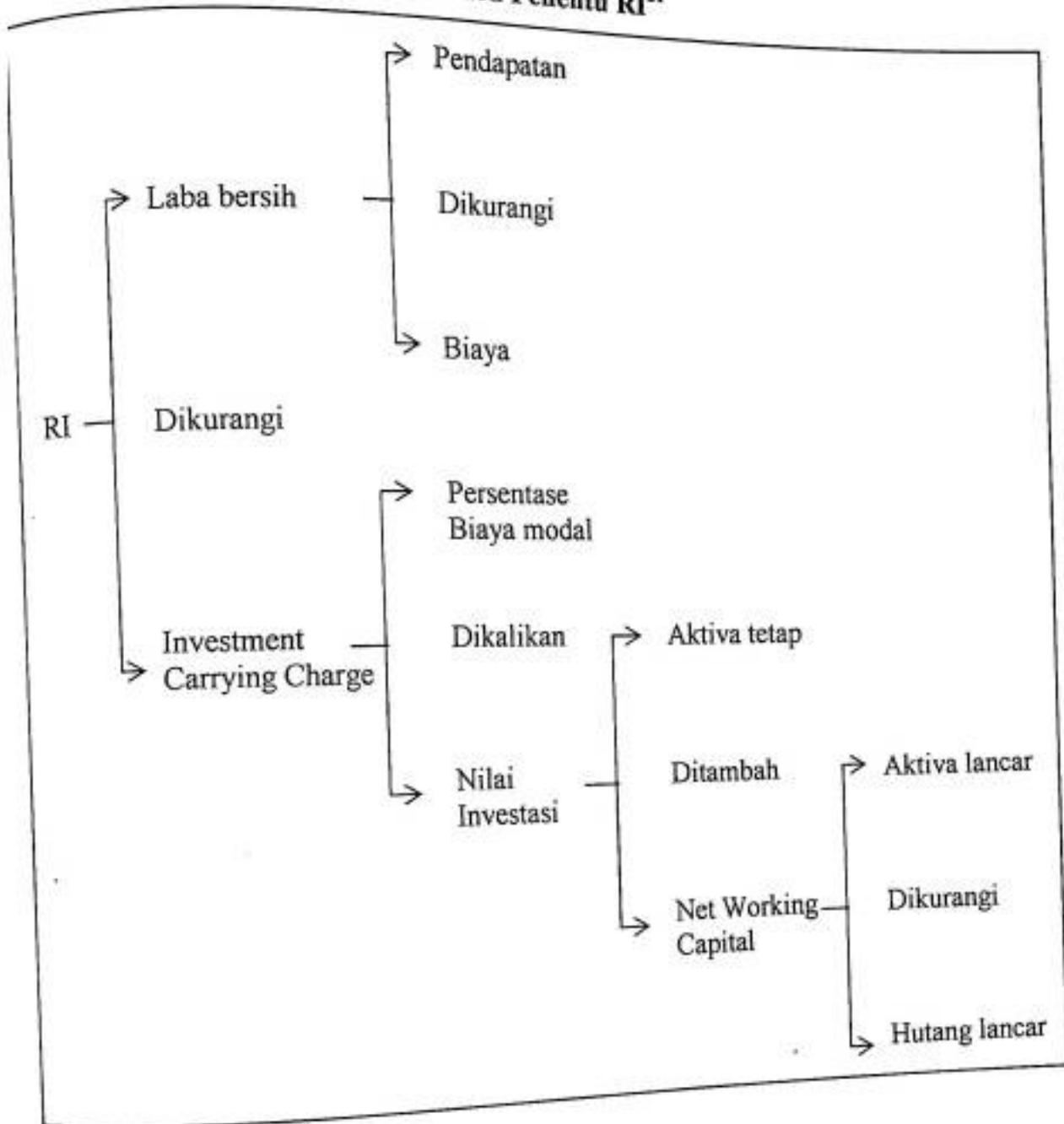
ditetapkan oleh pihak manajemen PT (persero) Pelabuhan Indonesia IV atas biaya modal adalah sebesar 14%.

Sebelum memulai perhitungan cost of capital (biaya modal), terlebih dahulu diuraikan elemen-elemen penentu RI yang disajikan dalam skema 5.2 berikut ini :

Skema 5.2



Elemen Penentu RI²¹



²¹ Supriyono, ibid, halaman 180.

Perhitungan laba residu (RI) cabang Makassar dan Jayapura untuk tahun 1998 dan 1999 sebagai berikut :

Perhitungan RI tahun 1998

1. Cabang Makassar

Laba tahun 1998	Rp. 13.008.441.076
Cost of capital	
(Rp. 209.082.688.343 x 14 %)	Rp. 29.271.576.368
Residual Income	(Rp. 16.263.135.292)

2. Cabang Jayapura

Laba tahun 1998	Rp. 129.607.256
Cost of capital	
(Rp. 13.914.457.266 x 14 %)	Rp. 1.948.024.017,24
Residual Income	(Rp. 1.818.416.761,24)

Perhitungan RI tahun 1999

1. Cabang Makassar

Laba tahun 1999	Rp. 16.317.697.614
Cost of capital	
(Rp. 139.832.275.856 x 14 %)	Rp. 19.576.518.619,7
Residual Income	(Rp. 3.258.821.005,7)

2. Cabang Jayapura

Laba tahun 1999

Cost of capital

Rp. 176.779.969

(Rp. 11.976.317.772 x 14 %)

Rp. 1.676.684.488,08

Residual Income

(Rp. 1.499.904.519,08)

Berdasarkan dari uraian perhitungan masing-masing cabang usaha di atas terlihat bahwa untuk tahun 1998, baik cabang Makassar maupun Jayapura hanya menghasilkan pendapatan residu (RI) negatif. Hal ini turut pula menjelaskan bahwa pencapaian laba untuk tahun tersebut tidak dapat menutupi besarnya nilai investasi yang ditanamkan dengan biaya modal sebesar persentase bunga dari ketiga unsur dasar penentuan investasi yang digunakan.

Keadaan yang sama juga terjadi pada kedua cabang usaha tersebut untuk tahun 1999. Meskipun jumlah investasi tahun 1998 sudah diupayakan untuk diturunkan pada tahun berikutnya (tahun 1999), tetapi hasil perhitungan pendapatan residu (RI) masih menunjukkan angka negatif.

5.4. Hubungan Metode Return On Investment (ROI) dan Residual Income (RI).

Perhitungan pengukuran untuk menilai prestasi suatu pusat investasi melalui pendekatan metode ROI dan RI seperti yang telah diuraikan dalam pembahasan penulisan ini sebenarnya bersifat saling melengkapi guna mengamati hingga sejauh mana peluang efisiensi penggunaan dana operasi dalam menghasilkan perolehan laba tahunan pada cabang usaha PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero).

Perusahaan yang memiliki pusat investasi umumnya menilai divisi/unit usaha/cabang atas dasar metode persentase ROI. Alasan dari pemakaian metode ini adalah bahwa makna ROI telah dipahami secara baik, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan antara perusahaan satu dengan yang lainnya.

Sementara itu metode RI umumnya yang digunakan oleh manajemen untuk menilai apakah selisih penggunaan cost of capital (biaya modal) dari dana operasi yang dibiayai dengan laba aktual menghasilkan angka positif, yang berarti bahwa prestasi keuangan divisi/unit usaha/cabang berjalan dengan baik.

Berdasarkan angka persentase hasil perhitungan ROI yang terikat pada ketiga unsure investasi yaitu aktiva lancar, aktiva tetap dan hutang lancar dilakukan pada cabang Makassar menunjukkan bahwa prestasi dana operasi yang dicapai untuk menghasilkan laba sesuai dengan harapan. Dari data tahun yang digunakan sebagai dasar penelitian (tahun 1998 dan 1999) terlihat bahwa ROI target selalu terlampaui.

Namun melalui pendekatan metode RI, ternyata hasil penilaian prestasi cabang yang diperoleh berbeda. Analisa menunjukkan bahwa dengan tingkat biaya modal yang ada jumlah laba residu cabang Makassar tahun 1998 dan 1999 menunjukkan hasil negatif. Perbedaan hasil penilaian prestasi sebagai akibat dari penggunaan dua pendekatan metode yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa metode ROI lebih menitikberatkan pada pencapaian investasi tanpa memandang dari mana sumber dana investasi dimaksud diperoleh. Sedangkan metode RI lebih cenderung untuk memperhatikan sumber dana investasi yang digunakan dalam

pencapaian prestasi cabang. Perusahaan berusaha untuk memperoleh laba lebih besar dari biaya modal yang berpengaruh pada hasil RI yang positif.

Untuk cabang Jayapura, perhitungan ROI baik untuk tahun 1998 maupun tahun 1999 selalu menunjukkan angka rasio laba atas investasi di bawah target.

Sementara itu melalui pendekatan metode RI pada cabang Jayapura, hasil yang dicapai pada kedua periode akuntansi (tahun 1998 dan 1999) menunjukkan hasil negatif. Jumlah perolehan laba yang dicapai ternyata tidak lebih besar dari cost of capital (biaya modal) yang terikat pada ketiga unsur investasi yaitu aktiva lancar, aktiva tetap dan hutang lancar.

aian prestasi cabang. Perusahaan berusaha untuk memperoleh laba lebih besar
aya modal yang berpengaruh pada hasil RI yang positif.

Untuk cabang Jayapura, perhitungan ROI baik untuk tahun 1998 maupun
1999 selalu menunjukkan angka rasio laba atas investasi di bawah target.

Sementara itu melalui pendekatan metode RI pada cabang Jayapura, hasil
dicapai pada kedua periode akuntansi (tahun 1998 dan 1999) menunjukkan hasil
tif. Jumlah perolehan laba yang dicapai ternyata tidak lebih besar dari cost of
tal (biaya modal) yang terikat pada ketiga unsur investasi yaitu aktiva lancar,
va tetap dan hutang lancar.

pencapaian prestasi cabang. Perusahaan berusaha untuk memperoleh laba lebih besar dari biaya modal yang berpengaruh pada hasil RI yang positif.

Untuk cabang Jayapura, perhitungan ROI baik untuk tahun 1998 maupun tahun 1999 selalu menunjukkan angka rasio laba atas investasi di bawah target.

Sementara itu melalui pendekatan metode RI pada cabang Jayapura, hasil yang dicapai pada kedua periode akuntansi (tahun 1998 dan 1999) menunjukkan hasil negatif. Jumlah perolehan laba yang dicapai ternyata tidak lebih besar dari cost of capital (biaya modal) yang terikat pada ketiga unsur investasi yaitu aktiva lancar, aktiva tetap dan hutang lancar.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Kebijaksanaan divisionalisasi yang ditetapkan manajemen, berhubungan dengan pendelegasian dan pendistribusian wewenang dan tanggung jawab dari manajemen puncak ke unit-unit di bawahnya. Agar dapat terlaksana dengan baik dan mendorong manajemen mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan, perusahaan memerlukan suatu alat pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian terhadap manajemen tingkat bawah ini adalah dengan melakukan pengukuran kinerja.

Dari hasil perhitungan dan analisa terhadap prestasi pusat pertanggungjawaban investasi dengan menggunakan metode ROI dan RI pada cabang usaha Makassar dan Jayapura PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) tahun 1998 dan 1999 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja cabang Makassar selama dua tahun terakhir (1998 dan 1999) selalu menunjukkan hasil yang baik yang ditunjukkan dengan dapat terlampauinya target ROI tahun tersebut. Realisasi ROI tahun 1998 untuk cabang Makassar menunjukkan angka sebesar 6% atau mengalami peningkatan sebesar 0.3% dengan melampaui proyeksi ROI yang ditetapkan pada awal tahun sebesar 5.7% . Pencapaian ROI di atas target terjadi karena cabang Makassar mampu meningkatkan komposisi operating income ratio sebesar 46% dari proyeksi

104
awal tahun sebesar 44% dengan selisih sebesar 2%. Begitu pula tetap dipertahankannya rasio capital turn over yakni sebesar 13%.

Demikian pula halnya pada tahun 1999. Target ROI sebesar 7.1% dapat terlampaui dengan menghasilkan ROI aktual sebesar 11.5% atau meningkat sebesar 4.4% . Hal ini terjadi karena adanya peningkatan komposisi rasio capital turn over sebesar 25% dari yang diproyeksikan pada awal tahun sebesar 17%. Begitu pula operating income ratio meningkat sebesar 2% dari yang diproyeksikan.

2. Berbeda dengan cabang Makassar, cabang Jayapura menunjukkan prestasi yang kurang baik dengan tidak terlampauinya target ROI selama dua tahun terakhir (1998 dan 1999). Pada tahun 1998, cabang Jayapura hanya menghasilkan realisasi ROI sebesar 0.98% dari ROI yang diproyeksikan yaitu 2.4% atau mengalami penurunan sebesar 1.42 %. Keadaan ini dialami disebabkan karena adanya kekeliruan pihak manajemen dalam memproyeksikan penjualan/pendapatan dan laba yang diraih pada tahun 1998. Hal yang sama terjadi pada tahun 1999. Hasil ROI yang dicapai hanya sebesar 1.4% yang menghasilkan selisih negatif sebesar 1.1% dari proyeksi ROI yang diinginkan sebesar 2.5%.
3. Perhitungan laba residu tahun 1998 dan 1999 untuk cabang Makassar dan Jayapura menunjukkan hasil negatif. Upaya yang ditempuh pihak manajemen dengan cara menurunkan nilai investasi tahun 1999 tetap tidak dapat menghasilkan laba residu (RI) positif.

4. Dari hasil perhitungan laba residu yang negatif untuk cabang Makassar pada tahun 1998 dan 1999 menunjukkan bahwa cabang ini belum mampu memperbaiki performa laba residunya. Laba aktual yang diraih nampak lebih kecil dari biaya modal.

Sementara melalui perhitungan ROI, hasil yang didapatkan untuk dua periode yang sama justru menunjukkan bahwa prestasi cabang berjalan dengan baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan dapat terlampauinya proyeksi ROI yang ada (lihat tabel 5.12 perbandingan ROI hal. 90). Perbedaan hasil yang ditimbulkan sebagai akibat penggunaan dua metode ini memberikan pemahaman tentang makna RI yang berbeda dengan ROI.

Dari data pada tabel 5.12 juga ditunjukkan adanya indikasi bahwa meskipun angka proyeksi ROI untuk cabang Makassar ditetapkan lebih tinggi dari proyeksi ROI cabang Jayapura, namun realisasi ROI cabang Makassar tetap dapat melampaui proyeksi ROI-nya (bandingkan dengan ROI cabang Jayapura). Hal ini akan menimbulkan kesan bahwa prestasi kerja cabang Makassar berjalan lebih baik dibanding dengan prestasi kerja cabang Jayapura.

6.2 Saran-saran

Sebagai alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan ini, maka beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

4. Dari hasil perhitungan laba residu yang negatif untuk cabang Makassar pada tahun 1998 dan 1999 menunjukkan bahwa cabang ini belum mampu memperbaiki performa laba residunya. Laba aktual yang diraih nampak lebih kecil dari biaya modal.

Sementara melalui perhitungan ROI, hasil yang didapatkan untuk dua periode yang sama justru menunjukkan bahwa prestasi cabang berjalan dengan baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan dapat terlampauinya proyeksi ROI yang ada (lihat tabel 5.12 perbandingan ROI hal. 90). Perbedaan hasil yang ditimbulkan sebagai akibat penggunaan dua metode ini memberikan pemahaman tentang makna RI yang berbeda dengan ROI.

Dari data pada tabel 5.12 juga ditunjukkan adanya indikasi bahwa meskipun angka proyeksi ROI untuk cabang Makassar ditetapkan lebih tinggi dari proyeksi ROI cabang Jayapura , namun realisasi ROI cabang Makassar tetap dapat melampaui proyeksi ROI-nya (bandingkan dengan ROI cabang Jayapura). Hal ini akan menimbulkan kesan bahwa prestasi kerja cabang Makassar berjalan lebih baik dibanding dengan prestasi kerja cabang Jayapura.

6.2 Saran-saran

Sebagai alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan ini, maka beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. Pengukuran prestasi unit usaha dan atau cabang yang menekankan perhatian pada perbandingan laba aktual dan laba yang dianggarkan seperti yang selama ini dilakukan oleh cabang PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) perlu terus diterapkan secara konsisten, namun perhatian manajemen terhadap efisiensi dan efektivitas penggunaan dana operasi juga merupakan satu keharusan.
2. Diperlukan upaya perbaikan pada cabang Jayapura agar rasio laba terhadap investasi meningkat. Cara yang ditempuh dalam rangka meningkatkan angka penjualan, pendapatan atau melalui pemekanan biaya-biaya tertentu.
3. Untuk pengukuran prestasi unit usaha dan atau cabang di masa mendatang, perusahaan perlu memperhatikan segi dana operasi yang ditanamkan untuk menghasilkan laba. Dengan demikian untuk tujuan efisiensi dan efektivitas perlu diberikan perhatian pada proporsi penggunaan modal kerja serta investasi tetap sebagai bagian dari unsur investasi. Melalui upaya ini diharapkan penerimaan laba akan meningkat serta dapat menghasilkan laba residu yang positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., John Dearden dan Norton M. Bedford. Management Control System, 5th Editon. Richard D. Irwin, Inc., 1984.
- Biagoni, Louis F. dan Joseph A. Lavelly. "The Impact of Accounting on Managerial Performance" dalam Readings in Cost Accounting, Budgeting and Control. William E. Thomas (Ed.), 5th Edition. Cincinnati : South - Western Publishing Co., 1978.
- Blocer, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin, Cost Management : A Strategic Emphasis, New York : Irwin Mc. Grow - Hill, 1999.
- Clayden, Roger. "A New Way to Measure and Control Divisional Performance". dalam Accounting for Managerial Decision Making. Don T. DeCoster , Kavasseri V.R. dan Gary L. Sundem. Los Angeles, California : Melville Publishing Co., 1974.
- Cushing, Barry E. Accounting Information System and Business Organizations. Addison - Wesley Publishing Co.
- Fess, Philip E. dan Carl S. Warren. Accounting Principle. South - Western Publishing Co. 1984.
- Garrison, Ray H. Managerial Accounting. Business Publication Inc., Pleno Texas.
- Harnanto. Analisa Laporan Keuangan. Yogyakarta : BPFE. 1987.
- Horngren, Charles T, Pengantar Akuntansi Manajemen, Edisi keenam, Terjemahan Oleh Moh. Badjuri dan Kusnedi. Jakarta : Erlangga. 1996.
- Horngren, Charles T, Gary L, Sundem and William O. Stratton, Introduction to Managemnet Accounting, 11th edition, New Jersey : Prentice Hall, Inc. 1999.
- Mulyadi dan Supriyono. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta : BPFE. 1988.
- Pyle, William W. dan Kermit D. Larson. Fundamental Accounting Principles. Irwin, Homeword., 1984.
- Shillinglaw, Gordon. Managerial Cost Accounting. Irwin, Homeword. 1982.

Supriyono. Akuntansi Manajemen II : Struktur Pengendalian Manajemen.
Yogyakarta : BPFE. 1989.

Tunggal, Amin Widjaja. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta : Rineka Cipta.
1993.