

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA PUSAT INVESTASI PADA  
PT. SEMEN TONASA PANGKEP**

**HERIANTO  
105730413413**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA PUSAT INVESTASI PADA PT. SEMEN  
TONASA PANGKEP**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Muhammadiyah Makassar

**OLEH :**

**HERIANTO  
105730413413**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Nama : **HERIANTO**  
NIM : 105730413413  
Program Studi : Akuntansi (S1)  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar  
Judul Skripsi : **Pengukuran Kinerja Pusat Investasi pada PT Semen Tonasa Pangkep**

Menyatakan bahwa Skripsi ini telah di periksa dan diajukan di depan penitia penguji skripsi strata satu (S1) pada hari Sabtu, 07 Oktober 2017 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 07 Oktober 2017

Menyetujui :

Pembimbing I ,

Pembimbing II ,

  
Dr. Agussalim HR, SE., MM


  
Andi Arman, SE., MM., Ak., CA

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi,

Ketua Prodi Akuntansi,

  
Ismail Rasulong, SE., MM  
NBM: 90 3078  


  
Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak., CA  
NBM: 107 3428



## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama HERIANTO, Nim 105730413413 ini Telah Diperiksa dan Diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : Tahun 1439 H/2017 M dan Telah Dipertahankan Didepan Penguji pada Hari Sabtu, 07 Oktober 2017 M. Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 17 Muharram 1439 H  
07 Oktober 2017

### Panitia Ujian:

1. Pengawas Umum: Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM (.....)

(Rektor Unismuh Makassar)

2. Ketua : Ismail Rosulong, SE.,MM (.....)

(Dekan Fakultas Ekonomi)

3. Sekertaris : Dr. H. Sultan Sarda, MM (.....)

(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi)

### 4. Penguji:

a) Dr. Agussalim HR, SE., MM (.....)

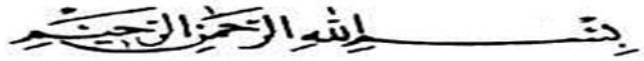
b) Andi Arman, SE., M.Si., Ak., CA (.....)

c) Dr. H. Mahmud Nuhung, MA (.....)

d) Mukminati Ridwan, SE., M.Si (.....)



## KATA PENGANTAR



Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah سبحانه وتعالى atas limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “ Pengukuran Kinerja Pusat Investasi pada PT. Semen Tonasa Pangkep ”. Penyusunan skripsi penelitian ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh kelulusan pada program sarjana Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi penelitian ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak, baik sumbangan pikiran, waktu, tenaga yang tercurah

Shalawat dan salam semoga selalu tercurah dan terlimpah kepada Nabi Muhammad SAW, kepada sahabat, para tabi'in, tabiu tabi'in dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi maupun pengadaan skripsi penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, saran, kritik, dan bimbingan yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi sempurnanya proposal penelitian ini. Terwujudnya skripsi penelitian bukan merupakan hasil kerja penulis semata, melainkan berkat dukungan dan partisipasi dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, pada kesempatan yang baik ini, perkenalkanlah penulis untuk menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada :

1. Bapak Dr. H.Abd. Rahman Rahim, SE., MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak. Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak., CA selaku ketua jurusan fakultas ekonomi universitas muhammadiyah makassar.
4. Bapak Dr. Agussalim HR, SE., MM dan Bapak Andi Arman, SE., M.Si., Ak., CA. selaku pembimbing dalam penulisan skripsi ini, yang dengan bijak dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga, serta pikirannya untuk membantu menyelesaikan skripsi penelitian ini.
5. Teristimewa Ayahanda Bakri dan Ibunda Darmawati yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang dan do'a yang tulus dan telah menitipkan kepercayaan untuk menyelesaikan studi ini. Untuk itu budi yang tulus dan terima kasihku tak pernah putus kupersembahkan untuk beliau.
6. Saudariku Herawati, sriwahyuni, nurul fausiah serta seluruh keluargaku yang tidak sempat saya sebut namanya satu-persatu yang telah membantu baik berupa semangat, dukungan dan doanya.
7. Kepada seluruh sahabat-sahabatku, Udink'k, Sukran, Wahyu, Andi Ikha, ekha, Marni, Marwah serta teman-teman kelas ak 3-2013 yang selama ini

suadah menemani hari-hariku di Fakultas Ekonomi, semogaallah SWT meridhoi segala aktivitas kita.

Penulis menyadari sepenuhnya atas keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dalam penyusunan skripsi penelitian ini masih terdapat banyak kesalahan dan kekurangan. Untuk itu, maka penulis dalam hal ini dengan senang hati menerima berbagai masukan, saran, dan kritik dari erbagai pihak yang bersifat membangun agar skripsi penelitian ini menjadi lebih baik dan dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Makassar, 08 Oktober 2017

**HERIANTO**



## ABSTRAK

**HERIANTO, 2017.** Pengukuran Kinerja Pusat Investasi Pada PT Semen Tonas Pangkep. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Makassar (unismuh). Dibimbing oleh: Agussalim dan Andi Arman.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja manajer pusat investasi yang dilakukan pada PT Semen Tonasa Pangkep. Variabel dalam penelitian ini adalah PT Semen Tonasa Pangkep sebagai pusat investasi. Populasinya yaitu laporan keuangan PT Semen Tonasa Pangkep, sedangkan sampelnya yaitu laporan keuangan PT Semen Tonasa Pangkep periode 2014-2016. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi lapangan, dokumentasi dan wawancara. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan analisis *return on investment* (ROI) dan *economic value added* (EVA), diperoleh hasil bahwa kinerja pusat investasi pada PT Semen Tonasa Pangkep menunjukkan kondisi yang kurang efektif pada analisa *Return On Investment* (ROI) dimana mengalami penurunan dari tahun 2014-2016. Berbeda dengan analisis *Economic Value Added* (EVA) yang mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2015-2016.

*Kata kunci: ROI dan EVA*

## ABSTRACT

*HERIANTO, 2017. Performance Measurement of Investment Center at PT Semen Tonas Pangkep. Thesis Faculty of Economics. University of Muhammadiyah Makassar (unismuh). Guided by: Agussalim and Andi Arman.*

*This study aims to determine the performance of central investment managers conducted at PT Semen Tonasa Pangkep. Variable in this research is PT Semen Tonasa Pangkep as investment center. The population is the financial statements of PT Semen Tonasa Pangkep, while the sample is the financial statements of PT Semen Tonasa Pangkep period 2014-2016. Data collection using field observation, documentation and interview techniques. The data collected is processed by using descriptive analysis technique.*

*Based on the result of descriptive analysis by using return on investment (ROI) and economic value added (EVA) analysis, the performance of investment center at PT Semen Tonasa Pangkep shows less effective condition on Return On Investment (ROI) analysis which decrease from year 2014-2016. In contrast to the analysis of Economic Value Added (EVA) which experienced a significant increase in 2015-2016.*

*Keywords: ROI and EVA*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Sistematika Penulisan .....	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	8
A. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	8
B. Pengertian dan Definisi Akuntansi pertanggungjawaban.....	11
C. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban .....	12
D. Pengertian Pusat Investasi .....	15
E. Pengertian dan Definisi Pengukuran Kinerja .....	17



F. Pengukuran Kinerja pusat investasi.....	21
G. Penelitian Terdahulu .....	28
H. Kerangka Pikir .....	37
I. Hipotesis .....	40
BAB III. METODE PENELITIAN .....	41
A. Desain dan Lokasi Penelitian .....	41
B. Fokus Penelitian, Deskripsi dan Indikator Fokus .....	41
C. Jenis dan Sumber Data.....	42
D. Teknik Pengumpulan Data .....	42
E. Metode Analisis Data .....	43
BAB VI. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....	46
A. Sejarah singkat berdirinya PT Semen Tonasa Pangkep .....	46
B. Struktur Organisasi PT Semen Tonasa Pangkep .....	50
C. Visi dan Misi .....	53
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	55
A. Investasi PT semen Tonasa Pangkep.....	55
B. Analisis Perkembangan Return On Invesnent (ROI) PT. Semen Tonasa Pangkep 2014 -2016 .....	57
C. Analisis Perkembangan Economic Value Added (EVA) PT. Semen Tonasa Pangkep 2014-2016 .....	62
BAB VI PENUTUP .....	66
A. Kesimpulan .....	66
B. Saran .....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	68

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Total Investasi dan Kinerja Keuangan Periode 2013-2014 .....	4
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 5.1 : Total Investasi dan Kinerja Keuangan Periode 2014-2016 .....	57
Tabel 5.2 : Perkembangan Margin Beserta Elemen-elemennya yang mempengaruhi .....	60
Tabel 5.3 : Perkembangan <i>Aset Turn Over</i> Beserta Elemen-elemennya yang mempengaruhi .....	60
Tabel 5.4 : Perkembangan ROI Beserta Elemen-elemennya yang Mempengaruhi .....	61
Tabel 5.5 : Perkembangan NOPAT Beserta Elemen-elemennya yang mempengaruhi .....	63
Tabel 5.6 : Perkembangan Capital Change Beserta Elemen-elemennya yang mempengaruhi .....	64
Tabel 5.7 : Perkembangan EVA Beserta Elemen-elemennya yan Mempengaruhi .....	64

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Diagram kerangka Fikir.....	39
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. Semen Toansa Pangkep.....	50



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam upaya mencapai tujuan, setiap perusahaan akan menggunakan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk beroperasi, termasuk sumber daya manusia. Semakin banyak sumber daya manusia atau tenaga kerja yang terlibat dan semakin besar ukuran organisasi perusahaan, semakin kompleks pekerjaan serta persoalan yang dihadapi. Pengalokasian tugas dan wewenang kepada berbagai fungsi dan tingkatan manajemen harus dilakukan agar tujuan umum perusahaan dapat tercapai. Jika pemisahan fungsi organisasi telah terjadi, maka kebutuhan untuk mendegelasikan berbagai wewenang kepada berbagai tingkatan organisasi merupakan suatu kebutuhan yang tidak terhindarkan.

Suatu sistem pendegelasian wewenang yang baik memerlukan pertanggungjawaban anggota organisasi yang menerima wewenang dari tingkatan manajemen yang lebih tinggi. Hal itu untuk menjamin bahwa setiap fungsi dan tingkatan manajemen melaksanakan semua tugas yang diberikan sesuai dengan rencana yang telah disusun sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk memberikan pertanggungjawaban yang baik, seharusnya disertai dengan berbagai data dan informasi keuangan yang relevan serta memadai. Hal inilah yang mendorong dibutuhkannya akuntansi pertanggungjawaban oleh suatu perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban terdiri atas empat jenis yaitu pusat pendapatan, pusat laba, pusat biaya dan pusat investasi. Pusat pertanggungjawaban ini dibentuk agar seluruh aktivitas yang berhubungan dengan

keempat pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan akhirnya akan digunakan untuk menilai dan mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban adalah sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dengan satuan uang disebut biaya sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dengan satuan uang disebut pendapatan.

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dengan investasi yang bersangkutan. Dalam pusat investasi, seorang manajer tidak hanya bertanggungjawab terhadap investasi tetapi juga bertanggungjawab pada pendapatan dan biaya.

Untuk dapat meningkatkan laba dari investasi maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan pemanfaatan aset secara efektif dan efisien. Pemanfaatan aset dengan efektif dan efisien adalah dengan memperbesar perputaran aset dengan cara meningkatkan penjualan mengurangi total beban. Semakin besar laba yang diperoleh perusahaan maka semakin baik kinerja manajer pusat investasi. Untuk itu perusahaan perlu mengukur kinerja pusat investasi agar tujuan peningkatan laba dapat tercapai. Pemberian otoritas kepada para manajer akan meningkatkan produktivitas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan laba bersih. Dalam mengukur kinerja pusat investasi terdapat dua tolok ukur yang digunakan, yakni *Return On Investment* (ROI) dan *Economic Value Added* (EVA). *Return On Investment* (ROI) adalah Rasio ini dihitung

dengan membagi jumlah laba yang diperoleh perusahaan pada suatu periode tertentu dengan jumlah dana yang diinvestasikan dalam perusahaan pada periode tersebut. Sedangkan EVA adalah merupakan alat pengukur kinerja perusahaan, di mana kinerja perusahaan diukur dengan melihat selisih antara tingkat pengembalian modal dan biaya modal, lalu dikalikan dengan modal yang beredar pada awal tahun (atau rata-rata selama 1 tahun bila modal tersebut digunakan dalam menghitung tingkat pengembalian modal). Selain kedua tolok ukur tersebut.

PT Semen Tonasa Pangkep merupakan salah satu BUMN yang bergerak di industri semen dan merupakan perusahaan yang terbesar di Kawasan Timur Indonesia (KTI) yang dalam kurun waktu selama ini mengalami perkembangan pesat. Sebagai salah satu perusahaan besar yang mempunyai prospek masa mendatang, sesuatu hal yang wajar ketika perusahaan ini dapat mengukur kinerja manajer pusat investasi.

Adapun profil perusahaan baik dari aspek total aset, total utang, ekuitas dan kinerja perusahaan sebagai pusat investasi dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

**Tabel 1 PT Semen Tonasa Pangkep  
Total Investasi dan Kinerja Keuangan Periode 2013- 2014**

Akun	2013 (Rp)	2014 (Rp)	Perkembangan (%)	
			Turun	Naik
Aset lancar	1.988.250.545	1.752.514.217	11,85	
Aset tidak lancar	6.137.074.687	6.488.665.274		5,72
<b>Total aset</b>	<b>8.125.325.232</b>	<b>8.241.179.491</b>		1,42
Utang Jangka Pendek	1.268.596.478	1.686.602.784		32,95
Utang J.Panjang	3.789.305.358	3.020.135.911	20,29	
<b>Total utang</b>	<b>5.057.901.836</b>	<b>4.706.738.694</b>	6,94	
<b>Total Ekuitas</b>	<b>3.067.423.397</b>	<b>3.534.440.797</b>		15,22
Penjualan	4.965.375.235	5.492.515.275		10,61
Beban pokok	(3.349.631.845)	(3.670.628.874)		9,58
<b>Laba kotor</b>	<b>1.615.743.389</b>	<b>1.821.886.401</b>		12,75
Beban operasi	(406.398.204)	(522.057.210)		28,45
<b>Laba operasi</b>	<b>1.209.345.186</b>	<b>1.299.829.190</b>		7,48
Penghasilan bunga	23.403.297	23.240.171	0,69	
Beban bunga	(281.335.517)	(347.385.771)		23,47
<b>Laba sebelum Pajak</b>	<b>951.412.966</b>	<b>975.683.590</b>		2,55
Beban pajak	(269.670.737)	(262.115.020)	2,80	
<b>Laba bersih</b>	<b>683.854.845</b>	<b>713.435.055</b>		4,32
<b>ROI</b>	82,63 %	2,65%	96,79	
<b>EVA</b>	603.621.013	712.648.507		18,06

Sumber: Laporan Keuangan PT Semen Tonasa, data diolah (2017)

Berdasarkan data pada tabel 1 tersebut tepatnya pada tahun 2013-2014 memperlihatkan kinerja keuangan perusahaan menurun, ketika diukur dengan *Return On Investment* (ROI) dan sama halnya ketika diukur dengan *Economic Value Added* (EVA) memperlihatkan kinerja keuangan perusahaan meningkat. Kinerja manajer ketika diukur dengan *Return On Investment* ROI memperlihatkan penurunan sebesar 96,79 %. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan total aset dan laba bersih, tetapi peningkatan total aset jauh lebih besar dibanding peningkatan laba bersih sehingga dapat mengalami peningkatan sebesar 96,79% . Sedangkan ketika diukur dengan *Economic Value Added* EVA memperlihatkan

peningkatan sebesar 18,06 %. Hal ini disebabkan adanya peningkatan laba sebelum pajak dan laba bersih, tetapi peningkatan laba bersih jauh lebih besar dibandingkan peningkatan laba sebelum pajak, sehingga dapat peningkatan sebesar 18.06 %. Hal ini menarik untuk dilakukan kajian lebih lanjut mengingat PT Semen Tonasa merupakan salah satu BUMN yang pada saat sekarang sangat dibutuhkan kinerjanya bagus agar dapat memberikan kontribusi kepada pendapatan negara baik berupa pajak maupun pembagian dividen.

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya dan mengingat pentingnya pengukuran kinerja manajer dalam suatu pusat investasi, maka dalam kesempatan ini penulis tertarik melakukan penelitian yang diberi judul: **“PENGUKURAN KINERJA PUSAT INVESTASI PADA PT SEMEN TONASA PANGKEP”**

## **B. Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi masalah dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut: “Bagaimana kinerja manajer pusat investasi pada PT Semen Tonasa Pangkep?”

## **C. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui kinerja manajer pusat investasi pada PT Semen Tonasa Pangkep.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif baik secara praktis maupun teoritis, yaitu:

### 1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai pengambilan keputusan pada PT Semen Tonasa pangkep khususnya di pusat pertanggungjawaban, disamping itu dengan adanya penelitian pengukuran kinerja pusat investasi maka dapat membantu manajer ke arah yang lebih baik dalam pengambilan keputusan dari yang sebelumnya.

### 2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang akuntansi manajemen khususnya mengenai pengukuran kinerja pusat investasi. Selain itu, diharapkan dapat dijadikan acuan atau referensi dalam penelitian lanjutan oleh mereka yang berminat dalam pengukuran kinerja.

## **E. Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian ini, penulis mengemukakan sistematika penyusunan dalam 3 bagian disusun dengan materi sebagai berikut :

### **BAB I : Pendahuluan**

Pendahuluan memberikan wawasan umum tentang arah penelitian yang dilakukan. Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

### **BAB II : Tinjauan Pustaka**

Berisi tinjauan terhadap landasan teori yang di manfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan kenyataan di lapangan. Bab

ini terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir, Hipotesis.

### BAB III : Metode Penelitian

Memuat uraian tentang metode dan langkah-langkah penelitian secara operasional yang menyangkut desain dan lokasi penelitian, Fokus Penelitian, Deskripsi Fokus dan Indikator Fokus, sumber data, teknik pengumpulan data, rancangan pengumpulan data, sistematika penulisan.

### BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan

Merupakan bagian yang berisi mengenai objek yang akan diteliti diantaranya, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi.

### BAB V : Hasil penelitian dan Pembahasan

Merupakan kumpulan hasil atau data serta pembahasan mengenai hasil penelitian yang telah dilaksanakan berdasarkan analisis yang digunakan.

### BAB VI : Penutup

Merupakan bagian yang berisi uraian kesimpulan penelitian serta saran untuk pihak-pihak yang berkepentingan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Sistem Pengendalian Manajemen**

##### **1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen**

Setiap organisasi, baik organisasi besar maupun kecil, selalu memiliki fungsi pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen tersebut ada sejak organisasi berdiri dan akan tetap ada bersama dengan keberlangsungan organisasi.

Menurut Robert *at all* (2012:3) Sistem pengendalian manajemen adalah “proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi”. Selanjutnya menurut Samryn (2012:258) sistem pengendalian manajemen adalah “suatu alat pengumpulan data untuk membantu dan mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan dalam organisasi”. Pendapat lain dikemukakan oleh Mulyadi (2001:163) sistem pengendalian manajemen adalah “suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan serta memantau pelaksanaan rencana kegiatan”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan bahwa sumber daya yang diperoleh dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dan dapat pula membantu dalam proses pembuatan keputusan serta penyusunan anggaran dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi.



## **2. Desain Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Mahmudi (2007:56) desain sistem pengendalian yang baik adalah “yang mampu menciptakan sinergi yang optimal antara pengendalian formal dengan pengendalian informal”. Pengendalian formal melalui kegiatan-kegiatan resmi organisasi yang biasanya bersifat rutin, misalnya perencanaan strategik, pembuatan program, penganggaran, evaluasi kinerja, rapat atau pertemuan rutin, dan sebagainya. Sementara itu, pengendalian informal adalah pengendalian yang dilakukan melalui jalur komunikasi tidak formal, misalnya melalui pertemuan informal, diskusi dengan bawahan, peninjauan dan observasi ke lapangan.

## **3. Proses dan Struktur Pengendalian Manajemen**

### **1) Proses Pengendalian Manajemen**

#### **a) Definisi proses pengendalian manajemen**

Menurut Mahmudi (2007:58) proses pengendalian manajemen “tidak bisa dilakukan tanpa ada dukungan struktur pengendalian manajemen antaranya;

#### **(1) Tahapan proses pengendalian manajemen**

Menurut Mahmudi (2007:58) tahapan proses pengendalian manajemen terdiri dari beberapa tahap, yaitu.

- a. perumusan strategi.
- b. perencanaan strategi.
- c. pembuatan program.
- d. Penganggaran.
- e. implementasi pelaporan kinerja.
- f. evaluasi kinerja.
- g. umpang balik.

Dari tahapan pengendalian manajemen dapat disimpulkan adalah perumusan strategi, perencanaan strategi, pembuatan program, penganggaran, implementasi pelaporan kinerja, kinerja evaluasi, umpan balik.

## **2) Struktur Pengendalian Manajemen**

### **a) Definisi struktur pengendalian manajemen**

Menurut Samryn (2012:261) struktur pengendalian manajemen adalah “dibentuk dalam suatu model akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu pola desentralisasi”. Selanjutnya menurut Mahmudi (2007:58) struktur pengendalian manajemen adalah “jaringan yang dimiliki oleh organisasi untuk wadah pelaksanaan proses pengendalian manajemen”.

Dari definisi di atas disimpulkan bahwa struktur pengendalian manajemen adalah salah satu model yang dibentuk seperti akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu pola desentralisasi yang memiliki jaringan atau tempat untuk organisasi dalam pelaksanaan proses pengendalian manajemen.

### **b) Komponen Struktur Pengendalian Manajemen**

Menurut Mahmudi (2007:72) struktur pengendalian manajemen terdiri atas tiga komponen, yaitu:

- (1) Akuntansi Pertanggungjawaban  
Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat pertanggungjawaban.
- (2) Kompensasi  
Kompensasi adalah mekanisme untuk mendistribusikan penghargaan (reward) kepada personel dalam organisasi.
- (3) Jejaring Informasi (*Information Network*)  
Jejaring informasi adalah dapat digunakan untuk mempersatukan berbagai komponen organisasi yang menjadi bagian dari jaringan organisasi (*Organization Network*).

Dari struktur pengendalian manajemen di atas dapat disimpulkan menjadi tiga komponen adalah akuntansi pertanggungjawaban, kompensasi, jejaring informasi (*Information Network*).

## **B. Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **1. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Salman dan Farid (2016:108) akuntansi pertanggungjawaban adalah “salah satu konsep akuntansi manajemen dan sistem yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi”. Selanjutnya akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2013:22) adalah:

Merupakan alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.

Sedangkan menurut Samryn (2012:261) akuntansi pertanggungjawaban adalah:

Suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu cara yang dilakukan untuk mengukur setiap kinerja pusat pertanggungjawaban.

### **2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Rudianto (2013:176) sebagai berikut:

- 1) Sistem ini dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran yang lebih teratur;
- 2) Lebih mudah dalam pengukuran prestasi manajer dan divisi;
- 3) Dapat menjadi media untuk memotivasi manajer agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai dengan tanggungjawabnya.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:174) manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban antara lain:

- 1) Untuk penyusunan anggaran;
- 2) Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban;
- 3) Pemotivasi manajer.

Dari manfaat akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk dapat mempermudah manajer dalam penyusunan anggaran serta dapat menilai kinerja manajer dan pemotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **C. Pusat Pertanggungjawaban**

#### **a. Definisi Pusat Pertanggungjawaban**

Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan suatu aktifitasnya memerlukan namanya masukan yang berasal dari sumber daya dan keluaran yang berasal dari masukan dengan bantuan masukan lain.

Menurut Hansen dan Mowen (2001:818) pusat pertanggungjawaban adalah “sebuah segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab atas hasil kegiatan unit bisnisnya”. Selanjutnya menurut Samryn (2012:262) pusat pertanggungjawaban adalah “suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana

investasi”. Menurut Robert, *et all* (2012:171) pusat pertanggungjawaban adalah “suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas atau kegiatan yang dilakukan”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi dimana manajer bertanggungjawab atau memiliki kendali atas pengambilan keputusan.

#### **b. Tujuan Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Mahmudi (2007:72) tujuan pusat pertanggungjawaban adalah “dibentuk sebagai sarana yang digunakan untuk mencapai suatu sasaran organisasi secara keseluruhan yang ditetapkan dalam proses perumusan strategi”.

Adapun tujuan dibuatnya pusat-pusat pertanggungjawaban menurut Halim (2014:109) adalah:

- 1) Sebagai basis perencanaan, pengendalian, dan pengukuran kinerja manajer;
- 2) Untuk memudahkan mencapai tujuan organisasi;
- 3) Memfasilitasi terbentuknya *goal congruence*;
- 4) Mendelegasikan tugas dan wewenang ke unit-unit yang memiliki kompetensi, sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat;
- 5) Mendorong kreativitas dan daya inovasi bawahan;
- 6) Sebagai alat pengendalian manajemen;
- 7) Sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien.

Dari tujuan pusat pertanggungjawaban di atas disimpulkan bahwa tujuan pusat pertanggungjawaban yaitu sebagai suatu sarana yang digunakan untuk memudahkan pencapaian tujuan dan dapat mendorong kreativitas dan daya inovasi.

### c. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Rudianto (2013:176) jenis-jenis pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi tiga diantaranya:

- 1) Pusat Biaya (*Cost Center*)  
Pusat biaya adalah bagian terkecil dari kegiatan atau bidang tanggung jawab di mana diakumulasikan.
- 2) Pusat Laba (*Profit Center*)  
Pusat laba adalah salah satu bagian perusahaan yang sering kali disebut sebagai divisi, yang bertanggungjawab atas pendapatan maupun pengeluaran perusahaan.
- 3) Pusat Investasi (*Investment Center*)  
Pusat investasi adalah salah satu bagian perusahaan yang dapat bertanggungjawab atas pendapatan dan biaya sekaligus dihubungkan dengan modal yang digunakan oleh bagian tersebut.

Sedangkang Samryn (2012:263-265) pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dapat di bagi empat jenis yaitu:

- 1) Pusat Biaya (*Cost Center*)  
Pusat biaya merupakan suatu unit organisasi atau pusat pertanggung jawaban yang diukur berdasarkan pengeluaran atau biaya. Dalam pusat biaya seorang manajer diberikan wewenang dan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.
- 2) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)  
Pusat pendapatan merupakan suatu unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan.
- 3) Pusat Laba (*Profit Center*)  
Pusat laba merupakan unit organisasi yang manajernya memiliki pertanggungjawaban atas pendapatan maupun biaya perusahaan.
- 4) Pusat Investasi (*Investment Center*)  
Pusat investasi yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggung jawab atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya, dan investasi sekaligus.

Dari jenis-jenis pusat pertanggungjawaban di atas disimpulkan bahwa terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi.

#### **D. Pusat Investasi**

##### **a. Definisi pusat investasi**

Menurut Mulyadi (2001:284) investasi adalah “pengaitan sumber-sumber dalam jangka panjang untuk menghasilkan laba di masa yang akan datang”. Dalam penggantian atau penambahan kapasitas pabrik misalnya, dana yang sudah ditanamkan akan terikat dalam waktu jangka yang panjang, sehingga perputaran dana tersebut kembali menjadi uang tunai tidak dapat terjadi dalam waktu satu atau dua tahun, tetapi dalam jangka waktu yang lama. Sekali diputuskan akan terikat pada jalan panjang di masa yang akan datang yang sudah dipilih, yang tidak mudah untuk disimpangi. Investasi banyak mengandung risiko dan ketiaktastian.

Menurut Supriyono (2001:144) Pusat investasi (*investment center*) adalah “suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang manajernya dinilai prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya”. Agar manajer divisi berwenang mengendalikan biaya dan keputusan harga, maka yang bersangkutan dengan sendirinya harus memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi. Biasanya yang menjadi pusat investasi dalam bisnis adalah manajemen puncak. Manajer pusat pertanggungjawaban ini tidak hanya bertanggungjawab tentang laba tetapi juga diberi wewenang atas penggunaan

modal kerja dan fisik aktiva yang kemudian prestasinya diukur berdasarkan laba yang diperoleh dari penggunaan modal kerja dan fisik aktiva.

### **b. Jenis Investasi**

Menurut Mulyadi (2001:284) jenis investasi dapat dibagi menjadi empat golongan diantaranya:

- 1) Investasi yang tidak menghasilkan laba (*non-profit investment*);
- 2) Investasi yang tidak diukur labanya (*non-measurable profit investment*);
- 3) Investasi dalam penggantian ekuipmen (*replacement investment*);
- 4) Investasi dalam perluasan usaha (*expansion investment*).

Dari berbagai jenis investasi di atas disimpulkan bahwa investasi yang tidak dapat menghasilkan laba dan juga tidak dapat diukur labanya, dalam penggantian ekuipmen dan perluasan usaha.

### **c. Dasar Investasi**

Menurut Sodikin (2015:251) dasar investasi adalah “ aset operasi pada umumnya yang meliputi penjumlahan aset-aset produktif seperti kas, piutang, dan peralatan”. Aset non produktif seperti tanah untuk perluasan pabrik dimasa yang akan datang, tidak dimasukkan sebagai investasi devisi.

Berikut dibahas masing-masing elemen yang membentuk dasar investasi menurut Sodikin (2015:252-253) antara lain:

#### 1) Kas

Dalam rangka pengukuran kinerja manajer divisi, kas yang dimasukkan sebagai elemen investasi dibatasi sebesar kas yang terkendali dan diperlukan oleh manajer divisi sebagai kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri.

#### 2) Piutang

Manajer devisi mungkin mampu untuk mempengaruhi jumlah piutang baik langsung maupun tidak langsung.



### 3) Persediaan

Persediaan, dasar investasi adalah sebesar persediaan divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri.

### 4) Aset tetap

Aset tetap, dasar investasinya adalah aset tetap yang benar-benar dikendalikan manajer divisi.

## E. Pengukuran Kinerja

### a. Definisi Kinerja

Menurut Bastian (216:274) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti perestasi kerja atau perestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang, jadi kinerja adalah “gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi”. Selanjutnya menurut Adisasmita (2013:189) kinerja adalah “gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi”.

Sedangkan menurut Moeheriono (2012:95) kinerja adalah:

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

## **b. Definisi pengukuran Kinerja**

Pengukuran terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan operasi perusahaan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan dan tujuan apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dan organisasi. Keberhasilan tujuan suatu organisasi atau perusahaan bisa berhasil atau setidaknya kinerja operasi yang dijalankan oleh organisasi atau perusahaan tersebut berjalan dengan lancar baik secara efektif maupun secara efisien.

Menurut Samryn (2012:266) pengukuran kinerja adalah “aktivitas manajerial yang bertujuan untuk mendorong implementasi strategi”. Selanjutnya Menurut Nordiawan dan Ayuningtyas (2010:158) pengukuran kinerja adalah “instrumen yang digunakan untuk menilai hasil akhir pelaksanaan kegiatan terhadap target dan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan”.

Definisi pengukuran kinerja Moeheriono (2012 : 69) adalah:

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan untuk mengukur kemajuan dan kegagalan pekerjaan terhadap pusat pertanggungjawaban.

## **c. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja, pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Dengan catatan pencapaian indikator kinerja, suatu organisasi diharapkan dapat

mengetahui prestasinya secara objektif dalam suatu periode waktu tertentu. Kegiatan dalam program organisasi seharusnya dapat diukur dan dievaluasi.

Menurut Mulyadi (2001:416) tujuan pokok pengukuran kinerja adalah “untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membutuhkan tindakan dan hasil yang diinginkan”.

Sedangkan menurut Bastian (2005:275) tujuan dilakukannya pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja;
- 2) Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja serta dapat membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja;
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai telah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati;
- 5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.

Dari tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan suatu motivasi para manajer untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan perusahaan.

#### **d. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam organisasi. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya

diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi (2001:416) manfaat pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum;
- 2) Membantu pengembalian keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian;
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan;
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka;
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang dapat diperoleh dalam pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009:122) yaitu:

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- 7) Membantu memahami proses instansi pemerintah;
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan secara objektif.

Berdasarkan manfaat di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah dapat memberikan motivasi atau arahan kepada para manajer untuk mencapai suatu target yang sudah ditentukan perusahaan.

## **F. Pengukuran Kinerja Pusat Investasi**

### **a. Ukuran Kinerja Pusat Investasi**

Menurut Rudianto (2013:201) di dalam mengukur kinerja pusat investasi terdapat dua tolok ukur yang digunakan, yakni *Return On Investment* (ROI) dan *Economic Value Added* (EVA).

#### **1) *Return On Investment* (ROI)**

##### **a) Definisi *Return On Investment* (ROI)**

Menurut Rudianto (2013:201) *Return On Investment* (ROI) adalah “salah satu bentuk rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan”. Rasio ini dihitung dengan mengkalikan *profit margin* dengan *aset turn over* (perputaran aset) yang diperoleh perusahaan pada suatu priode tertentu dinyatakan dalam rumus sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Profit Margin}}{\text{Perputaran Aset}}$$

Rumus *Return On Investment* (ROI) pada dasarnya merupakan ringkasan dari rumusan yang lebih panjang, yaitu laba usaha dibagi dengan penjualan, yang menghasilkan margin laba, dikalikan dengan penjualan yang dibagi terlebih dahulu dengan total aset yang menghasilkan *total asset turnover*. Itu juga berarti *Return On Investment* ROI merupakan perkalian antara margin laba yang diperoleh sebuah perusahaan dengan perputaran total aset yang dimiliki perusahaan tersebut, dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{profit margin}} \times \frac{\text{Perputaran Aset}}{\text{Penjualan}}$$

Dari setiap komponen yang terlibat dalam perhitungan *Return On Investment* (ROI), dapat dikembangkan menjadi rumusan yang lebih terinci lagi, sehingga terlihat dengan jelas unsur apa sajakah yang dapat mempegaruhi naik turunnya *Return On Investment* (ROI) suatu perusahaan.

#### **b) Penjelasan ukuran *Return On Investment* (ROI)**

Menurut Ray *at all* (2013:115) pengukuran *Return On Investment* (ROI) antara lain:

- (1) Profit margin adalah “kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan penjualan yang dicapai”.

*Profit margin* = laba bersih : penjualan

*Laba bersih* = penjualan – beban

*Beban* = harga pokok produksi (BBL, BTKL, BOP) + biaya pemasaran (promosi, pengemasan, pengiriman, informasi, dan lain-lain) + biaya administrasi umum (gaji karyawan) + biaya luar usaha (kerugian selisih kurs, penghasilan lain-lain)

- (2) Penjualan adalah “pendapatan lazim dalam perusahaan dan merupakan jumlah kotor yang dibebankan kepada pelanggan atas barang dan jasa”.  
Penjualan = penjualan kotor, retur penjualan, potongan penjualan

- (3) Perputaran aset adalah “rasio untuk mengukur kemampuan aset perusahaan untuk memperoleh pendapatan”.

*perputaran aset* = penjualan : total aset

*total aset* = aset lancar (kas dan setara kas, kas dan setara kas yang dibatasi penggunaannya, investasi jangka pendek, piutang usaha, piutang lain-lain, persediaan, uang muka, beban dibayar dimuka, pajak dibayar dimuka) + aset tidak lancar (piutang lain-lain, investasi saham, aset pajak tangguhan, aset tetap net, uang muka proyek, aset lain-lain)

*aset tidak lancar* = aset tetap (tanah dan bangunan) + aset lain-lain

### c) Cara Peningkatan *Return On Investment* (ROI)

Menurut Rudianto (2013:204) berdasarkan rumus perhitungan tersebut dapat diketahui dengan jelas bahwa terdapat tiga cara untuk dapat meningkatkan *Return On Investment* (ROI), yaitu:

- (1) Meningkatkan Penjualan  
Peningkatan penjualan yang tidak dibarengi dengan peningkatan biaya dan investasi akan meningkatkan *Return On Investment* (ROI) secara signifikan.
- (2) Mengurangi Biaya  
Jika penjualan tidak meningkat atau cenderung stabil, maka upaya untuk melakukan efisiensi biaya terus merupakan tindakan yang akan meningkatkan *Return On Investment* (ROI) secara nyata. Tapi upaya efisiensi biaya ini jangan sampai mengurangi efektivitas penjualan yang dilakukan perusahaan.
- (3) Mengurangi Aset  
Tindakan mengurangi atau tidak menambah aset memang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan *Return On Investment* (ROI) dalam jangka pendek. Tetapi jika dilakukan hanya untuk meningkatkan *Return On Investment* (ROI) dalam jangka pendek, hal ini akan berdampak buruk pada perusahaan dalam jangka panjang.

### d) Standar ukuran *Return On Investment* (ROI)

Menurut Kasmir (2008:202) *Return On Investment* (ROI) memiliki standar ukuran yaitu:

- (1) semakin tinggi suatu *Return On Investment* (ROI) maka semakin baik, maksudnya ketika *Return On Investment* (ROI)  $> 0$ .
- (2) Semakin rendah suatu *Return On Investment* (ROI) maka semakin kurang baik, maksudnya ketika *Return On Investment* (ROI)  $<$  dari 0.

### e) Kelebihan dan Kekurangan *Return On Investment* (ROI)

Dalam menilai kinerja sebuah badan usaha dengan menggunakan ukuran tingkat pengembalian atas investasi atau *Return On Investment* (ROI) memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan menurut Sodikin (2015:246).

(1) Kelebihan *Return On Investment* (ROI)

- (a) *Return On Investment* (ROI) mendorong manajer devisi untuk memperhatikan saling hubungan antara penjualan, beban dan investasi.
- (b) *Return On Investment* (ROI) mendorong manajer untuk menghemat beban, apabila sebuah investasi tidak menghasilkan *Return On Investment* (ROI) sebagaimana yang semula diharapkan, manajer devisi akan berusaha ditahun-tahun berikutnya untuk mengurangi beban tertentu yang menurut keyakinanya tidak menurunkan penjualan.
- (c) *Return On Investment* (ROI) mendorong devisi pada investasi yang terlanjur berlebihan. Apabila *Return On Investment* (ROI) dari investasi yang sedang berjalan semakin turun dari tahun ke tahun, manajer devisi akan berusaha memberhentikan aset yang kurang atau tidak lagi produktif.

(2) Kekurangan *Return On Investment* (ROI)

- (a) *Return On Investment* (ROI) tidak mendorong manajer untuk melakukan investasi yang akan menurunkan *Return On Investment* (ROI) rerata devisi, meskipun sebenarnya investasi tersebut menaikkan laba perusahaan secara keseluruhan.
- (b) *Return On Investment* (ROI) mendorong manajer untuk memfokuskan laba jangka pendek (*short-run*) yang merugikan perusahaan dalam jangka panjang (*long-run*).

## 2) *Economic Value Added* (EVA)

### a) Definisi *Economic Value Added* (EVA)

Menurut Rudianto (2013:217) *Economic Value Added* (EVA), sebagai alternatif dari *Return On Investment* (ROI), adalah “pengukur kinerja keuangan perusahaan yang dapat dengan mudah diintegrasikan dalam aktivitas perusahaan sehari-hari, karna semua pengurangan biaya dan kenaikan pendapatan ada dalam istilah *Economic Value Added* (EVA) (pengurangan biaya dalam suatu priode sama dengan kenaikan *Economic Value Added* (EVA) dalam priode yang sama)”.

*Economic Value Added* (EVA) merupakan pengukuran kinerja keuangan berdasarkan nilai yang merefleksikan jumlah absolut dari nilai kekayaan



pemegang saham yang saham yang dihasilkan, baik bertambah maupun berkurang setiap tahunnya.

*Ekonomi Value Added (EVA)* adalah “suatu sistem manajemen keuangan untuk mengukur laba ekonomi perusahaan, yang menyatakan bahwa kesejahteraan hanya dapat tercipta jika perusahaan mampu memenuhi semua biaya operasi (*operating cost*) dan biaya modal (*cost of capital*)”.

#### **b) Pengukuran *Economic Value Added (EVA)***

Menurut Rudianto (2013:218) dalam menghitung *economic value added* (EVA) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital Charge}$$

$\text{NOPAT} = \text{Net Operating Profit After Tax}$

$\text{Capital Charge} = \text{Invested Capital} \times \text{Cost Of Capital}$

*Net Operating Profit After Tax* (NOPAT) atau laba operasi bersih setelah pajak dapat diketahui dari laporan laba rugi yang dihasilkan perusahaan. Sedangkan biaya modal dapat diketahui dengan melihat komposisi modal yang dimiliki perusahaan, seperti yang tercantum di sisi pasiva neraca yang disajikan perusahaan.

Menurut Rudianto (2013:220-221) berdasarkan rumusan *Economic Value Added* (EVA), terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan *Economic Value Added* (EVA), yaitu:

- (a) Menghitung Laba Bersih atau *Net Operating Profit After Tax (NOPAT)*  
*NOPAT* adalah kelebihan total pendapatan terhadap total beban.

$Laba\ bersih = penjualan$  (penjualan kotor, retur penjualan, potongan penjualan) –  $beban-beban$  (BBL, BTKL, BOP)

(b) Menghitung Modal Yang Diinvestasikan (*Invested Capital*)

*Invested capital* adalah modal yang memberikan jasa untuk proses produksi dalam jangka waktu yang lama.

$Invested\ capital = (total\ hutang$  (hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang) +  $ekuitas$  (modal saham, tambahan modal, tambahan modal lainnya, selisih penilain kembali aktiva tatap, cadangan atas lindung nilai arus kas, saldo laba dicadangkan, saldo laba belum dicadangkan) –  $hutang\ jangka\ pendek$  ( utang usaha, utang lain-lain, beban yang masih harus dibayar, liabilitas imbalan kerja, utang pajak, uang muka penjualan, utang jangka panjang yang jatuh tempo)

(c) Menghitung biaya modal (*cost of capital*).

*cost of capital* adalah rata-rata biaya pendanaan jangka panjang yang dihitung dengan cara mengalikan masing-masing sumber pendanaan dengan proporsi pada struktur modal.

$cost\ of\ capital = [(tingkat\ modal$  (total utang : total utang dan ekuitas x 100%) x  $biaya\ utang$  (beban bunga : total utang jangka panjang x 100%) (1 –  $tingkat\ pajak$  (beban pajak : laba sebelum pajak x 100%) + ( $tingkat\ modal\ ekuitas$  (total ekuitas : total utang dan ekuitas) x  $biaya\ ekuitas$  (laba setelah pajak : total ekuitas x 100% )]

(d) Menghitung Biaya Pinjaman (*Capital Charge*).

*Capital Charges* adalah bunga yang dipinjam perusahaan sehubungan dengan peminjaman dana.

$Capital\ Charge = invested\ capital$ (total utang + ekuitas - utang jangka pendek) x  $cost\ of\ capital$  (tingkat modal x biaya utang x 1 – tingkat pajak + tingkat modal ekuitas x biaya ekuitas)

(e) Menghitung Nilai EVA

$EVA = NOPAT$  (penjualan – beban) –  $Capital\ Charge$  (invested capital x cost of capital)

**c) Standar Ukuran *Economic Value Added* (EVA)**

Hasil penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan ukuran *Economic Value Added* (EVA) dapat dikelompokkan ke dalam 3 kategori yang berbeda oleh Rudianto (2013:222).

- (1) Nilai  $EVA > 0$  atau EVA Bernilai Positif  
Pada posisi ini berarti manajemen perusahaan telah berhasil menciptakan nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.
- (2) Nilai  $EVA = 0$   
Pada posisi ini berarti manajemen perusahaan berada dalam titik impas. Perusahaan tidak mengalami kemunduran tetapi sekaligus tidak mengalami kemajuan secara ekonomi.
- (3)  $EVA < 0$  atau EVA Bernilai Negatif  
Pada posisi ini berarti tidak terjadi proses pertambahan nilai ekonomis bagi perusahaan, yaitu laba yang dihasilkan tidak dapat memenuhi harapan para kreditor dan pemegang saham perusahaan (investor).

Ukuran kinerja *Economic Value Added* (EVA) tersebut selain digunakan sebagai alat evaluasi kinerja manajemen perusahaan, juga dapat digunakan sebagai alat perencanaan perusahaan. Sebagai salah satu bagian dari unsur anggaran yang disusun perusahaan pada awal periode tertentu, ukuran *Economic Value Added* (EVA) menjadi salah satu target yang harus dicapai oleh manajemen perusahaan.

#### **d) Kelebihan Dan Kekurangan *Economic Value Added* (EVA)**

Menurut Sodikin (2015:250) didalam pengukuran *Economic Value Added* (EVA) terdapat kelebihan dan kekurangan diantaranya:

- (1) Kelebihan *Economic Value Added* (EVA)  
Divisi yang investasinya sebanding mempunyai sasaran laba yang sama dan aktiva yang berbeda, dapat dibebani persentase biaya modal yang berbeda sehingga mendorong manajer divisi untuk melakukan investasi yang dapat menghasilkan *Economic Value Added* (EVA) sebesar mungkin dan *Economic Value Added* (EVA) memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.
- (2) Kelemahan *Economic Value Added* (EVA)  
*Economic Value Added* (EVA) dapat mendorong manajer untuk berpandangan jangka pendek dan Sulit menentukan biaya modal

secara obyektif, sehingga *Economic Value Added* (EVA) jarang dipakai dalam Pratik dan hanya mengukur salah satu keberhasilan tujuan bisnis.

Berdasarkan kelebihan dan kekurangan *Economic Value Added* (EVA) diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Economic Value Added* (EVA) memiliki kelebihan sebanding dengan sasaran laba yang sama dan aktiva yang berbeda sehingga dapat dibebani persentase biaya modal yang berbeda pula sehingga dapat mendorong manajer untuk melakukan investasi, sedangkan kekurangannya *Economic Value Added* (EVA) hanya dapat mendorong manajer untuk berpandangan jangka pendek dan sulit menentukan biaya modal jangka pendek.

### **G. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Sitti Syamsiah (2010) yang berjudul “Analisis Perbandingan Penerapan Konsep Return On Investment dan Economic Value Added dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI”. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh UD. Sangging Serasi telah memenuhi syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban berupa penatapan anggaran, pembentukan struktur organisasi, penilaian prestasi, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban, dan kinerja karyawan ditinjau dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan, pusat biaya menunjukkan kinerja

karyawan baik. Pusat pendapatan menunjukkan kinerja karyawan baik. Pusat laba menggunakan analisis *gross profit margin* menunjukkan kinerja karyawan kurang baik, sedangkan *operating profit margin* dan *net profit margin* menunjukkan kinerja karyawan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Widiya Dewi A (2016) yang berjudul “Penerapan Metode Stable Tail Adjusted Return Ratio (Starr) dalam Pengukuran Kinerja Investasi”. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa pendekatan distribusi T-Student dan metode STARR lebih tepat digunakan untuk mengukur kinerja investasi Dana Pensiun daripada pendekatan distribusi Gaussian dan metode Sharpe sederhana. Dua instrumen investasi yang memiliki kinerja terbaik adalah Penempatan Langsung serta Tanah dan Bangunan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cana Paranita (2015) yang berjudul “Analisis Kinerja Investasi dalam Reksadana Saham (Equity Funds) dengan Metode Sharpe dan Treynor”. Metode analisis data yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Saham periode pengamatan ini (2010-2014) tidak ada reksadana saham yang konsisten berkinerja ouperfrom namun ada dua reksadana yang memiliki kinerja terbaik diantara reksadana lainnya karena mampu ouperfrom dari BI Rate dan IHSG selama 4 tahun. Reksadana tersebut adalah panin dana prima dan panin dana maksima, oleh karena itu kedua reksadana tersebut adalah reksadana yang layak dijadikan pilihan berinvestasi di tahun 2015.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Aeni Syulviya (2015) yang berjudul “Evaluasi Kinerja Investasi Portofolio dengan Menggunakan Model Treynor”.. Metode analisis dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan mengacu pada perhitungan model Treynor. Hasil analisis dari penelitian ini bahwa pada semester I terdapat 8 saham perusahaan yang terpilih dari 15 perusahaan sampel pada semester II seluruh saham perusahaan sampel tidak memenuhi kinerja dalam pembentukan portofolio menurut metode CAPM. Hasil pengukuran kinerja portofolio pada semester I yang dipilih dengan nilai RVOL sebesar 0.4109.

Penelitian yang dilakukan oleh Andre Wiranugraha (2015) yang berjudul “Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan, Pusat Biaya dan Pusat Laba pada PT. Pupuk Kalimantan Timur”. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat pendapatan adalah baik. Sedangkan kinerja manajer pusat biaya dan pusat laba menunjukkan hasil yang buruk. Sebaiknya manajer pusat biaya melakukan evaluasi terhadap biaya produksi dan biaya usaha sehingga laba perusahaan tahun selanjutnya akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Gani Abdel Majed (2013) yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan”. Analisis data menggunakan Regresi Linear Berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa; Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan dan Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yogi Setiyo Langgeng (2014) yang berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif karena penulis tidak sedang menguji suatu hipotesis, tetapi untuk mengungkapkan suatu dugaan dengan menganalisis, menilai dan memberi simpulan sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang terjadi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam penerapannya, struktur organisasi PT. Bangun Kubah Sarana sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawabnya sesuai jenjang organisasi tetapi masih belum membuat kode pusat pertanggungjawaban, sistem anggaran dilakukan dengan metode *Bottom Up Budgeting*, dimulai dari tingkatan manajer paling bawah yaitu sipil dan *mechanical electrical* yang dijabarkan secara rinci kemudian diteruskan secara global ke tingkatan yang lebih tinggi manajer teknik dan penelitian pengembangan. Pada kode rekening biaya dan penyusunan laporan pertanggungjawaban belum terdapat pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Oleh karena itu untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi yang ada pada perusahaan harus disertakan kode pusat pertanggungjawaban, kode rekening biaya dan laporan pertanggungjawaban dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Ika Putri Paramitari (2014) yang berjudul “Analisis Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan Pada UD. Sanggung Serasi, Tabanan”. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh UD. Sanggung

Serasi telah memenuhi syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban berupa penetapan anggaran, pembentukan struktur organisasi, penilaian prestasi, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban, dan kinerja karyawan ditinjau dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan , pusat biaya menunjukkan kinerja karyawan baik. Pusat pendapatan menunjukkan kinerja karyawan baik. Pusat laba menggunakan analisis *gross profit margin* menunjukkan kinerja karyawan kurang baik, sedangkan *operating profit margin dan net profit margin* menunjukkan kinerja karyawan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Wayan Aditya Nugroho (2013) yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard”. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif . Hasil penelitian dengan menggunakan konsep balance scorecard menunjukkan bahwa kinerja keuangan WIKA lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan customer WIKA, menunjukkan nilai kepuasan yang baik untuk atribut produk dan jasa, citra perusahaan, dan hubungan. Sedangkan untuk kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi, dan pelayanan purna jual. Kinerja kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik untuk kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Kinerja WIKA secara keseluruhan bisa dianggap bagus. Manajemen yang baik adalah alasan WIKA mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai visi dan misi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Herianto (2016) yang berjudul “Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Sebagai Pusat Pendapatan (Studi Pada Dinas



Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan)”. Data yang dikumpulkan diolah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif komparatif dan analisis program. Berdasarkan hasil analisis deskriptif komparatif, diperoleh hasil bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai pusat pendapatan menunjukkan kondisi yang cukup efektif. Hal ini dapat dilihat pada total pendapatan daerah, dimana pada tahun 2010 menunjukkan kondisi yang sangat efektif dan pada tahun 2011 menunjukkan kondisi yang efektif, sedangkan pada tahun 2012-2014 menunjukkan kondisi yang cukup efektif. Berdasarkan hasil analisis program, diperoleh hasil bahwa dari kelima program Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sudah berjalan cukup efektif dan mendukung penerimaan pendapatan daerah meskipun belum maksimal.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Nama (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Analisis Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Sitti Syamsiah (2010)	Analisis Perbandingan Penerapan Konsep Return On Investment dan Economic Value Added dalam Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan Makanan dan Minuman yang Terdaftar di BEI	Deskriptif kuantitatif	sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh UD. Sangging Serasi telah memenuhi syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban berupa penatapan anggaran, pembentukan struktur organisasi, penilaian prestasi, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban, dan

				kinerja kinerja karyawan ditinjau dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan , pusat biaya menunjukkan kinerja karyawan baik. Pusat pendapatan menunjukkan kinerja karyawan baik.
2	Widiya Dewi A (2016)	Penerapan Metode Stable Tail Adjusted Return Ratio (Starr) dalam Pengukuran Kinerja Investasi	Deskriptif kuantitatif	pendekatan distribusi T-Student dan metode STARR lebih tepat digunakan untuk mengukur kinerja investasi Dana Pensiun daripada pendekatan distribusi Gaussian dan metode Sharpe sederhana. Dua instrumen investasi yang memiliki kinerja terbaik adalah Penempatan Langsung serta Tanah dan Bangunan.
3	Cana Paranita (2015)	Analisis Kinerja Investasi dalam Reksadana Saham (Equity Funds) dengan Metode Sharpe dan Treynor	Deskriptif kuantitatif	memberikan kesimpulan performa kinerja reksadana saham dan memberikan informasi kinerja reksadana saham yang dibandingkan dengan kinerja IHSG berdasarkan metode Sharpe dan Treynor.
4	Sri Aeni Syulviya (2015)	Evaluasi Kinerja Investasi Portofolio dengan Menggunakan Model Treynor	Deskriptif	pada semester I terdapat 8 saham perusahaan yang terpilih dari 15 perusahaan sampel pada semester II seluruh saham perusahaan

				sampel tidak memenuhi kinerja dalam pembentukan portofolio menurut metode CAPM. Hasil pengukuran kinerja portofolio pada semester I yang dipilih dengan nilai RVOL sebesar 0.4109.
5	Andre Wiranugraha (2015)	Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan, Pusat Biaya dan Pusat Laba pada PT. Pupuk Kalimantan Timur	Deskriptif	kinerja manajer pusat pendapatan adalah baik. Sedangkan kinerja manajer pusat biaya dan pusat laba menunjukkan hasil yang buruk. Sebaiknya manajer pusat biaya melakukan evaluasi terhadap biaya produksi dan biaya usaha sehingga laba perusahaan tahun selanjutnya akan meningkat.
6	Gani Abdel Majed (2013)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Perusahaan	Regresi Linear Berganda	Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan dan Implementasi Manajemen Kualitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.
7	Yogi Setiyo Langgen (2014)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Kualitatif	dalam penerapannya, struktur organisasi PT. Bangun Kubah Sarana sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawabnya sesuai jenjang organisasi tetapi masih belum

				membuat kode pusat pertanggungjawaban, sistem anggaran dilakukan dengan metode <i>Bottom Up Budgeting</i> , dimulai dari tingkatan manajer paling bawah yaitu sipil dan <i>mechanical electrical</i> yang dijabarkan secara rinci kemudian diteruskan secara global ke tingkatan yang lebih tinggi manajer teknik dan penelitian pengembangan.
8	Ni Luh Ika Putri Paramitri (2014)	Analisis Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan Pada UD. Sanggung Serasi, Tabanan	Deskriptif kuantitatif	sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh UD. Sanggung Serasi telah memenuhi syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban berupa penetapan anggaran, pembentukan struktur organisasi, penilaian prestasi, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban, dan kinerja karyawan ditinjau dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan , pusat biaya menunjukkan kinerja karyawan baik. Pusat pendapatan menunjukkan kinerja karyawan baik.

9	Wayan Aditya Nugroho (2013)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard	Deskriptif	dengan menggunakan konsep balance scorecard menunjukkan bahwa kinerja keuangan WIKA lebih baik dibanding tahun sebelumnya.
10 <sup>7</sup> .	Herianto (2016)	Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Sebagai Pusat Pendapatan (Studi Pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan)	analisis deskriptif komparatif dan analisis program	diperoleh hasil bahwa kinerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai pusat pendapatan menunjukkan kondisi yang cukup efektif

## H. Kerangka Pikir

Dalam upaya mencapai tujuan, setiap perusahaan akan menggunakan berbagai sumber daya yang diperlukan untuk beroperasi, termasuk sumber daya manusia. Semakin banyak sumber daya manusia yang terlibat maka semakin besar ukuran organisasi perusahaan, semakin kompleks pekerjaan serta persoalan yang dihadapi. Pengalokasian tugas dan wewenang kepada berbagai fungsi dan tingkatan manajemen harus dilakukan agar tujuan umum perusahaan dapat tercapai. Jika pemisahan fungsi organisasi telah terjadi, maka kebutuhan untuk mendegelasikan berbagai wewenang kepada berbagai tingkatan organisasi merupakan suatu kebutuhan yang tidak terhindarkan.

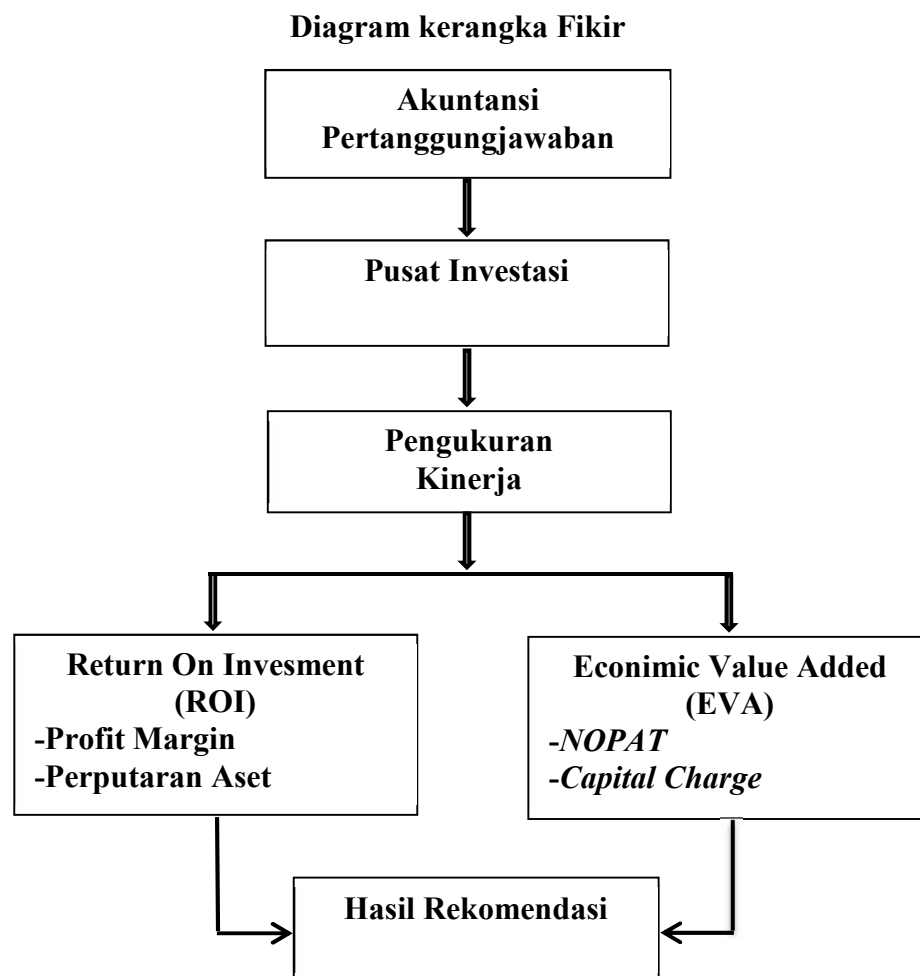
Suatu sistem pendelegasian wewenang yang baik memerlukan pertanggungjawaban anggota organisasi yang menerima wewenang dari tingkatan manajemen yang lebih tinggi. Hal itu untuk menjamin bahwa setiap fungsi dan

tingkatan manajemen melaksanakan semua tugas yang diberikan sesuai dengan rencana yang telah disusun sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk memberikan pertanggungjawaban yang baik, seharusnya disertai dengan berbagai data dan informasi keuangan yang relevan serta memadai. Hal inilah yang mendorong dibutuhkan akuntansi pertanggungjawaban oleh suatu perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu cara yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban. Selanjutnya akuntansi pertanggungjawaban dibagi menjadi empat pusat yaitu; pusat pendapatan, pusat laba, pusat biaya, pusat investasi. Pusat pertanggungjawaban ini di bentuk agar seluruh aktivitas yang berhubungan dengan keempat pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan akhirnya akan digunakan untuk menilai dan mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Dari keempat pusat pertanggungjawaban yang memiliki wewenang dan tanggungjawab yang besar yaitu pusat investasi. Dalam pusat investasi, seorang manajer tidak hanya bertanggungjawab terhadap investasi tetapi juga bertanggungjawab pada pendapatan dan biaya serta investasi yang bersangkutan dengan laba yang dihasilkan.

Untuk dapat meningkatkan laba dari investasi maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan pemanfaatan aset secara efektif dan efisien. Pemanfaatan aset yang efektif dan efisien dengan cara mengurangi total beban dan meningkatkan penjualan. Untuk itu perusahaan perlu mengukur kinerja pusat investasi agar tujuan peningkatan laba dapat tercapai. Untuk mengukur kinerja pusat investasi terdapat dua tolok ukur yaitu *Return On Investasi (ROI)* dan

*Economic Value Added (EVA)*. *Return On Investasi (ROI)* merupakan salah satu ukuran kemampuan manajemen dalam mengendalikan laba dari aktivitas investasi yang dilakukannya. Investasi yang dimaksudkan dalam hal ini meliputi total nilai aktiva yang digunakan untuk menunjang penyelenggaraan kegiatan komersial organisasi yang bersangkutan *Economic Value Added (EVA)* merupakan laba operasi bersih yang mampu dihasilkan pusat investasi di atas target hasil minimum dari penggunaan aktiva operasi. Laba residu merupakan selisih antara laba usaha dengan laba minimum yang diharapkan dari penggunaan aset operasi perusahaan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1. Skema Kerangka Pikir

## **I. Hipotesis**

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah” melalui perhitungan ROI dan Eva maka kinerja keuangan perusahaan dapat diketahui.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penulisan ini, penulis melakukan penelitian kurang lebih selama 2 bulan pada PT Semen Tonasa yang berada di Desa Biringere-pangkep, Sulawesi Selatan.

#### **B. Fokus Penelitian, Deskripsi Fokus dan Indikator Fokus**

##### 1. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada pengukuran kinerja pusat investasi.

##### 2. Deskripsi Fokus

Adapun yang dimaksudkan dengan pengukuran kinerja pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana prestasinya manajernya diukur dengan laba yang diperoleh dan dikaitkan dengan investasi.

##### 3. Indikator Fokus

Ada dua indikator fokus dalam pengukuran kinerja pusat investasi yakni ROI dan EVA.

- a. *Return On Investment* (ROI) adalah salah satu alat pengukur prestasi yang digunakan pusat investasi dengan cara menentukan besarnya rasio laba dihubungkan dengan investasinya.
- b. *Economic Value Added* (EVA) adalah merupakan laba yang dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

#### 1. Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data kuantitatif, yaitu data numerik yang dapat memberikan penafsiran yang kokoh atau dengan kata lain data ini berupa angka-angka yang diperoleh dari laporan keuangan.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk informasi, baik secara lisan maupun tulisan dan digunakan untuk mendukung data lainnya.

#### 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari observasi langsung serta wawancara dengan beberapa karyawan perusahaan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen perusahaan dan laporan-laporan lainnya yang ada relevansinya dengan penelitian ini yang meliputi data laporan keuangan selama tiga tahun terakhir sejak tahun 2014 sampai dengan 2016, buku-buku, literatur perusahaan, serta data lainnya yang berhubungan dengan objek penelitian.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk memperoleh data adalah sebagai berikut:

### 1. Observasi Lapangan

Yaitu dengan mengadakan pengamatan dan pengumpulan data secara langsung ke lapangan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan objek penelitian.

### 2. Dokumentasi

Yang dimaksudkan disini adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek yang akan diteliti berupa laporan keuangan seperti laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi.

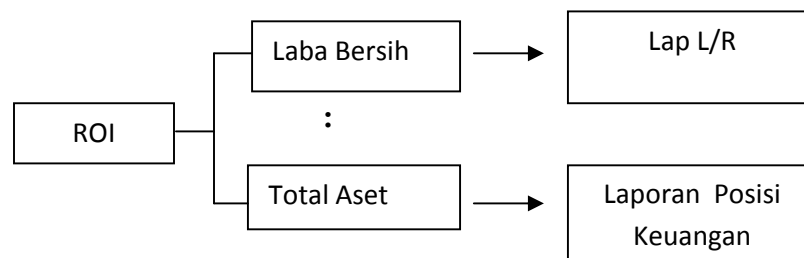
### 3. Wawancara, yaitu tanya jawab yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan dan beberapa karyawan yang ditunjukan oleh pimpinan perusahaan.

## E. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis keuangan berupa ROI dan EVA.

### 1. *Return On Investment* (ROI)

Merupakan rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba.

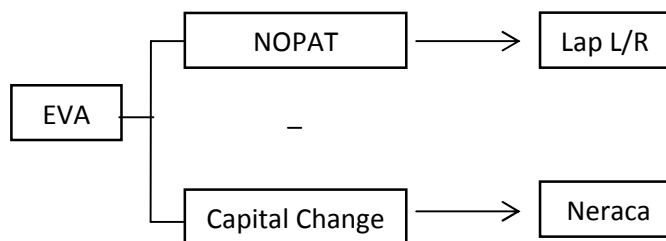


Menurut Kasmir (2008:202) *Return On Investment* (ROI) memiliki standar ukuran yaitu:

- a. semakin tinggi suatu *Return On Investment* (ROI) maka semakin baik, maksudnya ketika *Return On Investment* (ROI)  $> 0$ .
- b. Semakin rendah suatu *Return On Investment* (ROI) maka semakin kurang baik, maksudnya ketika *Return On Investment* (ROI)  $<$  dari 0

## 2. *Economic Value Added* (EVA)

Merupakan alat pengukur kinerja perusahaan, di mana kinerja perusahaan diukur dengan melihat selisih antara tingkat pengembalian modal dan biaya modal, lalu dikalikan dengan modal yang beredar pada awal tahun.



Keterangan:

NOPAT = Net Operating Profit After Tax (laba bersih)

Capital Charges = Invested Capital X Cost Of Capital

Menurut Rudianto (2013:222) terdapat 3 standar ukuran *Economic Value Added* (EVA) yaitu:

- a) Nilai EVA  $> 0$  atau EVA Bernilai Positif  
Pada posisi ini berarti manajemen perusahaan telah berhasil menciptakan nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.

- b) Nilai EVA = 0  
Pada posisi ini berarti manajemen perusahaan berada dalam titik impas. Perusahaan tidak mengalami kemunduran tetapi sekaligus tidak mengalami kemajuan secara ekonomi.
- c)  $EVA < 0$  atau EVA Bernilai Negatif  
Pada posisi ini berarti tidak terjadi proses pertambahan nilai ekonomis bagi perusahaan, yaitu laba yang dihasilkan tidak dapat memenuhi harapan para kreditor dan pemegang saham perusahaan (investor).

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat Berdirinya PT Semen Tonasa**

PT Semen Tonasa merupakan salah satu BUMN (Badan Umum Milik Negara) yang didirikan berdasarkan TAP MPRS No. II/MPRS/1960, mengenai pola proyek bidang produksi golongan A I 1953 No. 54. Namun pada tanggal 01 April 1971, PT Semen Tonasa ditetapkan menjadi Perusahaan Umum (perum) melalui PP No. 54 tahun 1971.

PT Semen Tonasa adalah produsen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 715 hektar di Desa Briringere Kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkajene Kepulauan 68 kilometer dari kota Makassar. PT Semen Tonasa memiliki kapasitas terpasang 5.980.000 metrik ton semen pertahun dan mempunyai 4 (empat) Unit Pabrik yang masih beroperasi yaitu pabrik tonasa II, III, IV, V. Untuk pabrik tonasa I sudah tidak beroperasi lagi karena di anggap tidak ekonomis.

##### **a. Pabrik Semen Tonasa Unit I**

Pabrik Semen Toanasa I ini terletak di kelurahan Tonasa, Kecamatan Balocci, kabupaten Pangkep, Propinsi Sulawesi Selatan, yang didirikan berdasarkan ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara RI No. II/MPRS/1960 tanggal 06 Desember 1960. Pada tanggal 15 Juni 1960 diadakan survey bahan baku yang dilakukan oleh Team Technoexport Cekoslowakia dengan dibantu oleh lembaga Geologi Bandung dari tanggal 08 Agustus 1960

sampai dengan tanggal 05 Mei 1961. Sedangkan analisis bahan baku dilakukan oleh Balai Penelitian Kimia Makassar.

Pabrik Semen Tonasa I didirikan diatas Tanah seluas 639.7 hektar dengan luas bangunan 55.185 M2 dan beroperasi dengan proses basah dengan kapasitas terpasang 110.000 ton semen pertahun. Pembangunan Pabrik Semen ini merupakan hasil kerja sama pemerintah Indonesia dengan pemerintah Cekoslowakia yang dimulai sejak 1960 sampai tahun 1968, yang pengopersiannya diresmikan oleh Mentri Perindustrian M. Yusuf pada tanggal 02 November 1968.

Berdasarkan peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 54 tahun 1971 tanggal 08 September 1971, Pabrik Semen Tonasa I yang berstatus proyek ditetapkan sebagai BUMN yang berbentuk Perusahaan Umum (PERUM). Kemudian dengan peraturan Pemerintah. Tahun 1975 tanggal 09 Januari 1975, bentuk PERUM tersebut diubah menjadi Perusahaan Perseroan. Dalam perkembangan Operasinya terjadi beberapa perubahan diantaranya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak sehingga lambat laun operasional pabrik dengan menggunakan proses basah, dirasakan sudah tidak ekonomis lagi disamping itu pabrik Tonasa II sudah mulai beroperasi yang berakibat pada penghentian operasi pabrik Semen Tonasa I yang dilaksanakan pada bulan November 1984.

#### b. Pabrik Semen Tonasa II

Tonasa II yang berlokasi di Biringere Kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkajene Kepulauan Propinsi Sulawesi Selatan sekitar 23 kilometer dari lokasi Tonasa Unit I didirikan berdasarkan kepada persetujuan BAPENAS No.

023/XC-LC/B.V/76 dan No.285/D.1/IX/76 yang diresmikan penggunaannya oleh Bapak Presiden Soeharto tanggal 28 Pebruari 1980.

Tonasa unit II yang menggunakan proses kering (proses ini umpan kiln berupa tepung kering dengan kadar air 0,5 -1 persen mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1980 dengan kapasitas terpasang 510.000 metrik ton semen pertahun. Program optimalisasi Tonasa Unit II dirampungkan pada tahun 1991 secara swakelola dan berhasil meningkatkan kapasitas terpasang menjadi 590.000 metrik ton pertahun.

#### c. Pabrik Semen Tonasa Unit III

Dengan meningkatkan kebutuhan Semen, maka didirikan Pabrik Semen Tonasa Iii yang lokasinya berdekatan dengan pabrik Semen Tonasa II berdasarakan persetujuan BAPPENAS No. 32/XC-LC/B.V/1981 tanggal 30 Oktober 1981.

Pembangunan Pabrik Semen Tonasa III ini dilaksanakan atas kerjasama Pemerintah Republik Indonesia dengan Pemerintah Jerman Barat, yag selesai pada akhir tahun 1984, dan diresmikan pada tanggal 13 April 1985 oleh Bapak Presiden Soeharto bersama-sama dengan Perdana Mentri Singapura Lee Kwan Yew. Dengan Besar biaya investasi untuk pabrik ini adalah Rp 98.807.000.000,- yang beroperasi dengan menggunakan BOC pada tahun 1987 penggunaan bahan bakar BOC pada pabrik Tonasa II & III diganti dengan menggunakan Bahan Bakar Batu Bara.



d. Pabrik Semen Tonasa IV

Tonasa Unit IV didirikan berdasarkan SK Menteri Perindustrian No. 182/MMP.IX/1990 tanggal 02 Oktober 1990 dan Sk Menteri Keuangan RI No. 145/MK.013/1990 tanggal 29 November 1990.

Pabrik Semen Tonasa IV yang diresmikan penggunaannya oleh Bapak Presiden Soeharto pada tanggal 10 September 1996. Tonasa Unit IV dengan kapasitas terpasang 2.300.000 metrik ton pertahun dioperasikan secara komersial pada tanggal 01 November 1996. Pabrik yang menggunakan proses kering ini terletak di lokasi yang sama dengan Tonasa Unit II dan Unit III.

e. Pabrik Semen Tonasa Unit V

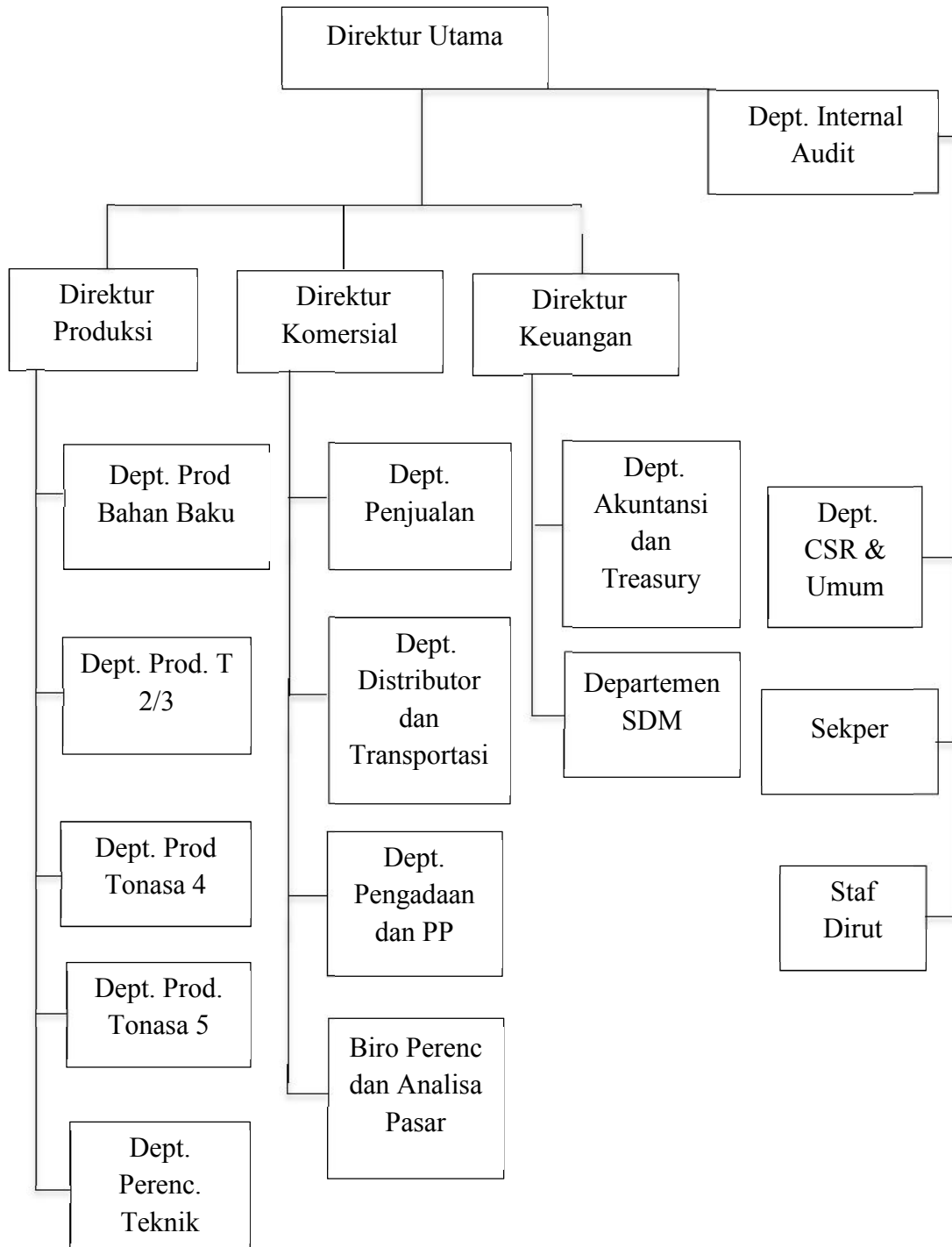
PT. Semen Tonasa yang memiliki hak kelola lahan 715 hektar di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkajene Kepulauan. Tonasa V beroperasi secara komersil sejak 1 Februari 2013 dan memiliki kapasitas terpasang 2,5 juta ton pertahun dan Pembangkit Listrik 2 x 35 MW diresmikan oleh mantan Presiden RI (Susilo Bambang Yudhoyono) pada tanggal 19 Februari 2014.

Pabrik unit V pangkep SulSel ini merupakan salah satu proyek pembangunan dua pabrik baru PT. Semen Tonasa yang sudah direncanakan pada Desember 2007. Total Investasinya senilai 670 Juta Dollar As. Dengan pembangunan dua pabrik tersebut, maka kapasitas produksi pabrik yang mayoritas sahamnya dikuasai PT. Semen Gresik itu bisa mencapai enam juta ton pertahun.

## B. Srtuktur Organisasi PT. Semen Tonasa Pangkep

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Semen Tonasa Pangkep



Adapun perincian tugas dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut ini :

a. Dewan Direksi

Sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan PT Semen Tonasa (Persero) diurus dan dipimpin oleh direksi dari seorang Direktur Utama dibantu tiga orang direktur lainnya. Dalam menjalankan tugasnya Dewan Direksi bertanggung jawab sekaligus diawasi oleh Dewan Komisaris sebagai wakil pemegang saham. Dewan Direksi diangkat berdasarkan Rapat Umum Pemegang (RUPS) dengan lama masa jabatan 5 tahun. Dewan Direksi terdiri atas :

b. Direktur Utama

Direktur Utama bertanggung jawab atas kelancaran jalannya perusahaan. Direktur Utama juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap bidang-bidang yang mendapat pengawasan secara langsung yaitu bidang umum, bidang sumber daya manusia, bidang satuan pengawas intern dan bidang usaha sampingan (Yayasan Dana Pensiun dari Hari Tua, YKST, PT PKM, Koperasi Dharama Wanita, Bengkel Kendari) serta perwakilan Jakarta.

c. Direktur Produksi

Direktur Produksi bertugas membantu direktur utama dan mengawasi langsung kegiatan yang terjadi pada produksi bahan baku, produksi Tonasa II-V perencanaan teknik, pembangkit dan jaminan mutu.

d. Direktur Komersial

Direktur Komersial bertugas membantu direktur utama dan mengawasi langsung kegiatan yang terjadi pada penjualan, perencanaan analisa pasar, disrtibusi dan transportasi.

e. Direktur Keuangan

Direktur Akuntansi dan keuangan bertugas membantu direktur utama dan mengawasi langsung kegiatan yang terjadi pada akuntansi dan treasury serta SDM.

f. Kepala Departemen atau Bidang

Dalam struktur organisasi PT Semen tonasa (Persero) terhadap 14 departemen. Tugas dari departemen tersebut adalah merencanakan, memgkoordinir dan mengawasi pengoperasian perusahaan sesuai dengan bidangnya.

g. Kepala Biro

Tugas Kepala Biro ini adalah membantu kepala departemen atau kepala bidang dalam menangani pekerjaan sehari-hari. Penentuan kepala biro berdasarkan pada jenis pekrjaan yang akan ditanganipada masing-masing bidang.

#### h. Kepala Seksi

Tugas Kepala Seksi adalah membantu kepala biro dalam melaksanakan tugas sehari-harinya. Dan bertanggung jawab penuh secara teknis terhadap semua kegiatan yang langsung dibawahinya.

Semen yang dihasilkan PT Semen Tonasa dipasarkan di beberapa wilayah yang meliputi :

##### a. Dalam Negeri

- 1) Wilayah I, yang meliputi seluruh Sulawesi.
- 2) Wilayah II, yang meliputi seluruh Kalimantan, Jawa Tengah dan DKI.
- 3) Wilayah III, yang meliputi seluruh Papua, Maluku, NTB, NTT dan Bali.

b. Luar Negeri : PT semen Tonasa juga telah mengekspor produknya ke luar Negeri, salah satunya adalah Dili.

### C. Visi dan Misi

#### a. Visi

Menjadi perusahaan persemenan terkemuka yang efisien dan berwawasan lingkungan di Indonesia.

#### b. Misi

- 1) Meningkatkan nilai perusahaan sesuai keinginan *stakeholders*.
- 2) Memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan kualitas dan harga bersain dan serta penyerahan tepat waktu.

- 3) Senantiasa berupa melakukan *improvement* di segala bidang, guna meningkatkan daya saing di padar dan ebitda *margin* perusahaan.
- 4) Membangun lingkungan kerja yang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara profesional.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Investasi PT semen Tonasa Pangkep

Ukuran kinerja yang paling lazim digunakan bagi suatu pusat investasi adalah pengembalian investasi (*return on investasi-ROI*) dengan menggunakan *Return On Investment* dihitung dengan membagi laba yang diperoleh oleh pusat investasi dengan aktiva yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut. Namun dalam penentuan *return on investment* pusat investasi timbul masalah dalam pemilihan konsep laba dan masalah penentuan aktiva yang dimasukkan dalam unsur investasi serta pemilihan metode penilaian aktiva yang digunakan oleh pusat investasi. Konsep laba yang tepat digunakan sebagai pengukur prestasi suatu pusat investasi adalah laba yang terkendali oleh divisi.

Informasi tentang kondisi keuangan dan hasil operasinya perusahaan, bermanfaat bagi berbagai pihak. Baik pihak yang berada dalam perusahaan maupun pihak-pihak yang berada di luar perusahaan, karena akan memberikan gambaran mengenai perkembangan keuangan yang dicapai oleh perusahaan selama 3 tahun terakhir (tahun 2014 s/d tahun 2016).

Adapun laporan keuangan perusahaan, meliputi neraca dan laporan perhitungan laba rugi. Dimana neraca menggambarkan laporan mengenai posisi keuangan yang dapat meliputi : harta, kewajiban dan modal. Sedangkan laporan laba rugi menggambarkan laporan yang menguraikan hasil dari kegiatan perusahaan pada suatu periode akuntansi.

Berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, maka objek yang diteliti adalah pada perusahaan PT Semen Tonasa Pangkep, yakni suatu perusahaan yang bergerak di bidang pembatan dan penyaluran semen. Berikut perhitungan kinerja manajer pusat investasi pada PT Semen Tonasa Pangkep melalui perhitungan ROI dan Eva.

PT Semen Tonasa Pangkep merupakan salah satu BUMN yang bergerak di industri semen dan merupakan perusahaan yang terbesar di Kawasan Timur Indonesia (KTI) yang dalam kurun waktu selama ini mengalami perkembangan pesat. Sebagai salah satu perusahaan besar yang mempunyai prospek masa mendatang. Maka sangat penting perusahaan ini memperhatikan investasi yang akan dilakukan.

PT Semen Tonasa pada dasarnya hanya melakukan investasi di berbagai pedagang-pedagang kecil atau pedagang eceran, meskipun PT Semen Tonasa Pangkep hanya menyalurkan produknya kepada pedagang kecil tapi perusahaan ini mampu bersaing dan berkembang pada saat sekarang ini. PT Semen Tonasa Pangkep sebagian besar menerima investasi dari luar yakni dari PT Semen Indonesia sebesar 99% hampir seluruh PT Semen Indonesia yang melakukan investasi pada PT Semen Tonasa Pangkep.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba supaya bisa eksist dan survive dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Untuk bisa mencapai tujuan tersebut maka setiap manajemen harus bisa mengelola keuangan perusahaan dengan efektif dan efisien. Kondisi ini dapat tercermin pada Laporan Keuangan yang dibuat setiap tahunnya,



demikian halnya pada PT Semen Tonasa Pangkep. Bagaimana profil perusahaan dapat dilihat pada Laporan Keuangan.

Adapun profil perusahaan baik dari aspek total aset, total utang, ekuitas dan kinerja perusahaan sebagai pusat investasi dapat dilihat pada tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.1 PT Semen Tonasa Pangkep  
Total Investasi dan Kinerja Keuangan Periode 2014-2016**

Akun	2014 (Rp)	2015 (Rp)	2016(Rp)	Perkembangan (%)	
				2014-2015	2015-2016
Aset lancar	1.752.514.217	1.864.037.219	2.053.454.218	(10)	10,16
Aset tidak lancar	6.488.665.274	6.503.091.979	6.677.000.138	(10)	2,67
Total aset	8.241.179.491	8.369.129.198	8.730.454.357	1,55	4,31
Utang Jangka Pendek	1.686.602.784	1.499.920.696	1.504.359.320	(11,06)	0,29
Utang J.Panjang	3.020.135.911	3.059.248.040	2.862.175.504	1,29	(6,44)
Total utang	4.706.738.694	4.559.168.736	4.547.362.002	(3,13)	(0,25)
Total Ekuitas	3.534.440.797	3.807.960.462	4.183.092.356	7,73	9,85
Penjualan	5.492.515.275	5.256.963.983	5.350.127.756	(0,04)	0,01
Beban pokok	3.670.628.874	3.694.179.431	3.763.068.298	0,64	1,86
Laba kotor	1.821.886.401	1.562.784.551	1.587.059.458	(14,22)	1,55
Beban operasi	522.057.210	436.103.777	529.360.252	(16,46)	21,38
Laba operasi	1.299.829.190	1.126.680.774	1.057.699.206	(13,32)	(6,12)
Penghasilan bunga	23.240.171	28.773.147	35.319.469	23,80	22,75
Beban bunga	347.385.771	347.385.771	359.496.263	0	3,48
Laba sebelum Pajak	975.683.590	808.068.149	733.522.412	(17,17)	(9,22)
Beban pajak	262.115.020	219.869.122	130.315.543	(16,11)	(40,73)
Laba bersih	713.435.055	563.461.523	572.035.815	(21,02)	1,52
ROI	19,4	17,46	0,18	(10)	(98,97)
EVA	712.648.507	562.706.131	571.096.423	(21,04)	1,49

Sumber: Laporan Keuangan PT Semen Tonasa, data diolah (2017)

## **B. Analisis Perkembangan Return On Investment (ROI) PT. Semen Tonasa pangkep 2014 -2016.**

*Return On Investment* (ROI) merupakan salah satu alat pengukur prestasi pusat investasi atau perusahaan dengan cara menentukan besarnya rasio antara

laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba dengan standar ukuran sebagai berikut :

1. semakin tinggi suatu *Return On Investment* (ROI) maka semakin baik, artinya adalah semakin meningkat Return on Investment maka kemampuan suatu perusahaan meningkatkan laba dengan investasi yang ada itu semakin baik.
2. Semakin rendah suatu *Return On Investment* (ROI) maka semakin kurang baik, artinya ialah semakin menurun Return On Investment maka kemampuan suatu perusahaan menghasilkan laba dengan investasi yang dimiliki kurang baik.

Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya ada dua variabel utama penentu Return On Investment (ROI) yakni Profit Margin dipengaruhi oleh penjualan dan beban pokok penjualan, beban administrasi dan umum, beban pemasaran serta beban diluar usaha. Penjualan ditentukan oleh volume penjualan dan harga jual. Beban pokok penjualan oleh persediaan. Sedangkan perputaran aset di pengaruhi oleh aset lancar dan tidak lancar, atau dapat dilihat dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aset}} \text{ atau } \frac{\text{profit margin}}{\text{perputaran aset}}$$



**Tabel 5.2 PT Semen Tonasa Pangkep 2014-2016****Perkembangan Margin Beserta Elemen-elemennya yang mempengaruhi**

No	Tahun	Margin (1) (1=2:3)	Laba Bersih (2)	Penjualan (3)
1	2014	0,13	713.435.056	5.492.515.275
2	2015	0,11	563.461.523	5.256.963.983
3	2016	0,11	572.035.815	5.350.127.756

**Perkembangan (%)**

No	Tahun	Margin	Laba Bersih	Penjualan
1	2014-2015	(15,38)	(21,02)	(4,29)
2	2015-2016	0	1,52	1,77

Pada tahun 2014-2015 margin mengalami penurunan sebesar 15,38 % yang disebabkan oleh beberapa elemen diantaranya menurunnya laba bersih sebesar 21,02 % begitupun halnya dengan penjualan mengalami penurunan sebesar 4,29 % sehingga margin dapat menurun. Sedangkan pada tahun 2015-2016 posisi margin sama yakni tidak mengalami perkembangan seperti tahun sebelumnya yang disebabkan adanya peningkatan laba bersih sebesar 1,52 % ,begitupun halnya dengan penjualan meningkat sebesar 1,77 % sehingga margin sama pada tahun 2015-2016.

**Tabel 5.3 PT Semen Tonasa Pangkep 2014-2016****Perkembangan *Aset Turn Over* Beserta Elemen-elemennya Yang Mempengaruhi**

No	Tahun	<i>Aset Turn Over</i> (1) (1=2:3)	Penjualan (2)	Total Aset (3)
1	2014	0,67	5.492.515.275	8.241.179.491
2	2015	0,63	5.256.963.983	8.369.129.198
3	2016	0,61	5.350.127.756	8.730.454.357

### Perkembangan (%)

No	Tahun	Aset Turn Over	Penjualan	Total Aset
1	2014	(5,97)	(4,29)	1,55
2	2015	(3,17)	1,77	4,32

Pada tahun 2014-2015 *Aset Turn Over* mengalami penurunan sebesar 5,97% yang disebabkan oleh beberapa elemen diantaranya menurunnya penjualan sebesar 4,29 % disisi lain total aset mengalami peningkatan sebesar 1,55 % sehingga *Aset Turn Over* dapat menurun. Sedangkan pada tahun 2015-2016 posisi *Aset Turn Over* mengalami penurunan sebesar 3,17 % yang disebabkan adanya peningkatan penjualan sebesar 1,77 % begitupun halnya dengan total aset meningkat sebesar 4,32 % sehingga *Aset Turn Over* mengalami penurunan pada tahun 2015-2016.

**Tabel 5.4 PT Semen Tonasa Pangkep 2014-2016**

### Perkembangan Retur On Invesment (ROI) Beserta Elemen-elemennya Yang Mempengaruhi

No	Tahun	ROI (%) (1) (1=2:3)	Margin (2)	Aset Turn Over (3)
1	2014	19,4	0,13	0,67
2	2015	17,46	0,11	0,63
3	2016	0,18	0,11	061

### Perkembangan (%)

No	Tahun	ROI (%)	Margin	Aset Turn Over
1	2014	(10)	(15,38)	(5,97)
2	2015	(98,97)	0	(3,17)

Pada tahun 2014-2015 ROI mengalami penurunan sebesar 10 % yang disebabkan oleh beberapa elemen diantaranya menurunnya Margin sebesar 15,38 % begitupun halnya dengan *Aset Turn Over* mengalami penurunan sebesar 5,97 % sehingga ROI dapat menurun. Sedangkan pada tahun 2015-2016 ROI mengalami

penurunan sebesar 98,97 % dengan posisi margin yang sama yakni tidak mengalami perkembangan seperti tahun sebelumnya sedangkan *Aset turn Over* juga mengalami penurunan sebesar 3,17 % sehingga ROI mengalami penurunan pada tahun 2015-2016.

### **C. Analisis Perkembangan Economic Value Added (EVA) PT. Semen Tonasa Pangkep 2014 -2016**

*Economic Value Added* (EVA) merupakan pengukuran kinerja keuangan berdasarkan nilai yang merefleksikan jumlah absolut dari nilai kekayaan pemegang saham yang dihasilkan, baik bertambah maupun berkurang setiap tahunnya, dengan standar pengukuran sebagai berikut :

1. Nilai  $EVA > 0$  atau EVA bernilai positif, pada posisi ini berarti manajemen perusahaan telah berhasil menciptakan nilai tambah ekonomis bagi perusahaan.
2. Nilai  $EVA = 0$ , pada posisi ini berarti manajemen perusahaan berada pada titik impas. Perusahaan tidak mengalami kemunduran tetapi sekaligus tidak mengalami kemajuan secara ekonomi.
3.  $EVA < 0$ , pada posisi ini berarti tidak terjadi proses pertambahan nilai ekonomis bagi perusahaan, yaitu laba yang dihasilkan tidak dapat memenuhi harapan para kreditor dan pemegang saham perusahaan (investor).

Economic Value Added (EVA), sebagai alternatif dari Return On Investment (ROI), adalah pengukuran kinerja keuangan perusahaan yang dapat mudah diintegrasikan dalam aktivitas perusahaan sehari-hari, karena semua pengurangan biaya dan kenaikan pendapatan ada dalam istilah Economic Value

Added (EVA), pengurangan biaya dalam suatu periode sama dengan kenaikan Economic Value Added (EVA) dalam periode yang sama, atau dapat dilihat dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Capital Change}$$

Sebagaimana sudah dijelaskan sebelumnya ada dua variable utama penentu *Economic Value Added* (EVA) yakni NOPAT dan *Capital Change*. Masing-masing variable ini dipengaruhi oleh sub-sub variabelnya. Hal mana jelas terlihat pada tabel dibawah sebagai berikut

**Tabel 5.5 PT Semen Tonasa Pangkep 2014-2016**

**Perkembangan NOPAT atau Labah Bersih Beserta Elemen-elemennya Yang Mempengaruhi**

No	Tahun	NOPAT (1) (1=2-3)	Labah sebelum pajak (2)	Pajak (3)
1	2014	713.435.056	975.683.590	262.248.534
2	2015	563.461.523	808.068.149	244.606.626
3	2016	572.035.815	733.522.421	161.486.606

**Perkembangan (%)**

No	Tahun	NOPAT	Labah sebelum pajak	Pajak
1	2014	(21)	(17,17)	(6,72)
2	2015	1,52	(9,22)	(33,98)

Pada tahun 2014-2015 NOPAT mengalami penurunan sebesar 21 % yang disebabkan oleh beberapa elemen diantaranya menurunnya laba (rugi) sebesar 17,17 % disisi lain total pajak mengalami penurunan sebesar 6,72 % sehingga NOPAT dapat menurun. Sedangkan pada tahun 2015-2016 posisi NOPAT mengalami peningkatan sebesar 1,52 % yang disebabkan adanya penurunan laba (rugi) sebesar 9,22 % sedangkan total pajak menurun sebesar 33,98 % sehingga NOPAT mengalami peningkatan pada tahun 2015-2016.

**Tabel 5.6 PT Semen Toansa Pangkep 2014-2016****Perkembangan Capital Change Beserta Elemen-elemennya Yang Mempengaruhi**

No	Tahun	Capital Change (1) (1=2x3)	Invested Capital (2)	WACC (3)
1	2014	786.549	6.554.576	0,12
2	2015	755.392	6.867.208	0,11
3	2016	939.392	7.226.096	0,13

**Perkembangan (%)**

No	Tahun	Capital Change	Invested Capital	WACC
1	2014	(3,96)	4,77	(8,33)
2	2015	24,35	5,22	18,18

Pada tahun 2014-2015 Capital Change mengalami penurunan sebesar 3,96 % yang disebabkan oleh beberapa elemen diantaranya meningkatnya Invested Capital sebesar 4,77 % disisi lain total WACC mengalami penurunan sebesar 8,33 % sehingga Capital Change dapat menurun. Sedangkan pada tahun 2015-2016 posisi Capital Change mengalami peningkatan sebesar 24,35 % yang disebabkan adanya peningkatan Invested Capital sebesar 5,22 % begitu pun total WACC meningkat sebesar 18,18 % sehingga Capital Change mengalami peningkatan pada tahun 2015-2016.

**Tabel 5.7 PT Semen Tonasa Pangkep 2014-2016****Perkembangan economic value added (EVA) Beserta Elemen-elemennya Yang Mempengaruhi**

No	Tahun	EVA (1) (1=2-3)	NOPAT (2)	Capital change (3)
1	2014	712.648.507	713.435.056	786.549
2	2015	562.706.131	563.461.523	755.392
3	2016	571.096.423	572.035.815	939.392



**Perkembangan (%)**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>EVA</b>	<b>NOPAT</b>	<b>Capital change</b>
1	2014	(21,04)	(21,02)	(3,96)
2	2015	1,49	1,52	24,35

Pada tahun 2014-2015 EVA mengalami penurunan sebesar 21,04 % yang disebabkan oleh beberapa elemen diantaranya menurun NOPAT sebesar 21,02 % disisi lain total Capital Change mengalami penurunan sebesar 3,96 % sehingga EVA dapat menurun. Sedangkan pada tahun 2015-2016 posisi EVA mengalami peningkatan sebesar 1,49 % yang disebabkan adanya peningkatan NOPAT sebesar 1,52 % begitu pun total Capital Change meningkat sebesar 24,35 % sehingga EVA mengalami peningkatan pada tahun 2015-2016.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian ini kinerja PT Semen Tonasa Pangkep dalam pusat investasi, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada tahun 2014-2015 dengan analisa *Return On Investment* (ROI), kinerja pusat investasi mengalami penurunan sebesar 10 %. Sama halnya pada tahun 2015-2016 juga mengalami penurunan signifikan sebesar 98,97 %. Hal ini menunjukkan ketidak efektifan *Return On Investment* (ROI) dalam menghasilkan laba dengan investasi yang dimiliki kurang baik.
2. Analisa *Economic Value Added* (EVA) pada tahun 2014-2016 kinerja pusat investasi mengalami penurunan atau  $EVA < 0$ . Pada tahun 2014-2015 penurunan EVA menunjukkan nilai 21,04 %, sedangkan pada tahun 2015-2016 mengalami nilai positif atau peningkatan sebesar 1,49 %. Hal ini menandakan bahwa,  $EVA > 0$ , pada posisi ini berarti terjadi proses penambahan nilai ekonomis bagi perusahaan, yaitu laba yang dihasilkan dapat memenuhi harapan para kreditor dan pemegang saham perusahaan (investor).
3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan analisis *return on investment* (ROI) dan *economic value added* (EVA), diperoleh hasil bahwa kinerja pusat investasi pada PT Semen Tonasa Pangkep menunjukkan kondisi yang kurang efektif pada analisa *Return On Investment* (ROI) dimana mengalami penurunan dari tahun 2014-2016. Berbeda dengan analisis

*Economic Value Added* (EVA) yang mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2015-2016.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan melalui hasil penelitian ini yaitu:

1. Direktur Manajer Semen Tonasa Pangkep, untuk mengambil kebijakan tentang investasi di masa yang akan datang, baik dari segi *Return On Investment* (ROI) dan *Economic Value Added* (EVA) maka perlu meningkatkan laba dari investasi dengan pemanfaatan aset secara efektif dan efisien.
2. Kepada Komisaris PT Semen Tonasa Pangkep agar kebijakan yang di ambil harus di lakukan dengan melihat apakah kebijakan yang akan diambil dapat diterapkan dalam perusahaan dan mampu mencapai target yang baik untuk perusahaanya kedepan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan agar mengembangkan penelitian ini dengan baik dan menganalisis faktor-faktor lainnya berupa pusat biaya, pusat laba dan pusat pendapatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi. Jakarta: Pt Rineka Cipta.
- Bastian Inra. 2006. *Akuntansi sektor publik*. Erlangga , Jakarta.
- Halim Abdul, Kusufi Syam Muhammad. 2014. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salman, farid. 2016. *Akuntansi manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hansen, D. R., Mowen, M.M. 2013. *Akuntansi Manajerial*, Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Harmono. 2009. *Manajemen Keuangan (Berbasis Balanced Scorecard)*. Jakarta: Pt Bumi Aksara.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Cv Andi Offset.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta: Pt Jara Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat Daan Rekayasa*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan Deddi dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ray H. Garrison, Eric W. Norren, Peter C. Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial*, Edisi 14. Jakarta Selatan: Salemba.
- Robert, Anthony. N dan Govindarajan Vijay. 2012. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis)*. Jakarta: Erlangga.
- Samryn L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi Dan Investasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Sodikin Sugiri Slamet .2015.*Akuntansi Manaiemen*. Edisi 5. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. 68
- Supriyono.2001.*Akuntansi Manajemen 2 ( Struktur Pengendalian Manajemen)*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BFFE.
- Sundrawan. 2011.“Analisis Kinerja Pusat-Pusat Pertanggungjawaban Pada Pt. Bali Reka Mahesa Cargo Di Denpasar”. *STIMI. Skripsi*.
- Vega Liana Selamat. 2014.”Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada Pt. Asean Motor International Cabang Manado”. *Jurnal Vol. 2, No. 2*.

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**

## Laporan Neraca

(Dalam ribuan rupiah)

ASET	2014	2015	2016
<b>Aset lancar</b>			
Kas dan setara kas	415.880.843	602.413.925	638.239.342
Kas dan setara kas yang dibatasi penggunaannya	14.184	18.673	115.744
Investasi jangka pendek			
Piutang usaha - net			
- Pihak ketiga	613.352.437	635.289.903	649.917.711
- Pihak-pihak yang berelasi	21.384.338	32.062.787	64.300.050
Piutang lain-lain - net			
- Pihak ketiga	12.400.373	476.100	581.946
- Pihak berelasi	4.460.133	2.405.905	751.441
Persediaan - net	624.989.279	567.993.968	667.407.838
Uang muka	48.382.229	9.350.613	27.200.800
Beban dibayar di muka	2.427.467	4.802.410	3.322.363
Pajak dibayar di muka	9.222.935	9.222.935	1.616.984
<b>Jumlah aset lancar</b>	<b>1.752.514.217</b>	<b>1.864.037.219</b>	<b>2.053.454.218</b>
<b>Aset tidak lancar</b>			
Piutang lain lain pihak berelasi	-	-	
Investasi saham tidak tercatat di bursa	1.000.000	1.000.000	1.300.000
Aset pajak tangguhan			
Aset tetap - net	6.448.028.469	6.478.313.783	6.652.989.679
Uang muka proyek	18.716.504	1.441.920	745.808
Aset lain-lain	20.920.300	22.336.275	21.964.651
<b>Jumlah aset tidak lancar</b>	<b>6.488.665.274</b>	<b>6.503.091.979</b>	<b>6.677.000.138</b>
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>8.241.179.491</b>	<b>8.367.129.198</b>	<b>8.730.454.357</b>

	2014	2015	2016
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>			
Hutang bank jangka pendek			
Utang usaha			
- Pihak ketiga	506.901.880	473.390.797	389.574.809
- Pihak berelasi	139.883.498	99.113.986	152.643.603
Utang lain-lain			
- Pihak ketiga	70.772.559	43.439.800	8.392.642
- Pihak berelasi	15.250.766	18.827.328	61.655.595
Beban yang masih harus dibayar	34.059.546	39.369.479	40.897.028
Liabilitas imbalan kerja	150.006.609	166.139.889	192.094.686
Utang pajak	34.986.148	83.234.995	56.140.404
Utang Deviden	459.974.125	205.629.922	180.827.183
Uang muka penjualan	13.198.054	4.205.756	23.902.557
Utang jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun			
Pinjaman dari			
- Pemerintah			
Republik Indonesia	-	-	-
- Utang bunga dan denda	-	-	-
- Utang Bank	255.746.420	361.862.721	520.877.791
- Utang sewa pembiayaan	5.823.178	4.706.024	58.180.200
<b>Jumlah liabilitas jangka pendek</b>	<b>1.686.602.784</b>	<b>1.499.920.696</b>	<b>1.685.186.498</b>
<b>Liabilitas jangka panjang</b>			
Utang lain-lain			
- Pihak ketiga	-	-	-
- Pihak berelasi	16.621.240	18.240.064	-
Utang deviden	644.147.943	933.761.754	962.626.729
Liabilitas pajak tangguhan	58.836.437	102.706.651	15.119.720
Liabilitas imbalan kerja			



	153.373.370	209.193.182	269.472.115
Utang jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun			
- Utang bank	2.120.781.087	1.772.938.495	1.264.375.684
- Pinjaman dari Pemerintah			
- Republik Indonesia	-	-	-
- Utang bunga dan denda	-	-	-
- Utang sewa pembiayaan	19.071.811	14.400.467	341.783.536
Liabilitas tidak lancar lainnya	7.304.022	8.007.426	8.797.719
<b>Jumlah liabilitas jangka panjang</b>	<b>3.020.135.911</b>	<b>3.059.248.040</b>	<b>2.862.175.504</b>
<b>Jumlah liabilitas</b>	<b>4.706.738.694</b>	<b>4.559.168.736</b>	<b>4.547.362.002</b>
<b>Ekuitas</b>			
<b>Ekuitas yang dapat diatribusikan</b>			
<b>kepada pemilik entitas induk</b>			

Modal saham - nilai nominal	304.000.500	304.000.500	304.000.500
Tambahan modal disetor	468	468	468
Keuntungan (kerugian) aktuarial program imbalan pasti	1.980.197	(22.757.307)	(53.928.363)
Tambahan modal lainnya	221.972.597	249.291.880	274.926.730
Selisih penilaian kembali aktiva tetap	-	-	-
Cadangan atas lindung nilai arus kas	-	-	-
Saldo laba - dicadangkan	1.635.084.523	2.063.198.082	2.397.006.238
Saldo laba - belum dicadangkan	1.371.402.513	1.214.226.839	1.261.086.784
<b>Jumlah ekuitas</b>	<b>3.534.440.797</b>	<b>3.807.960.462</b>	<b>4.183.092.356</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>8.241.179.491</b>	<b>8.367.129.198</b>	<b>8.730.454.358</b>

**PT. Semen Tonasa**  
**Laporan Laba/Rugi**

(Dalam ribuan rupiah)

LABA RUGI	2014	2015	2016
<b>Pendapatan</b>	5.492.515.275	5.256.963.983	5.350.127.756
<b>Beban pokok pendapatan</b>	(3.670.628.874)	(3.694.179.431)	(3.763.068.298)
<b>Laba kotor</b>	<b>1.821.886.401</b>	<b>1.562.784.551</b>	<b>1.587.059.458</b>
Beban penjualan	(261.089.352)	(177.924.642)	(242.806.510)
Beban administrasi dan umum	(268.901.171)	(267.301.426)	(283.947.198)
Kerugian selisih kurs - bersih	754.630	2.520.246	(7.838.856)
Penghasilan lain-lain - bersih	7.178.683	6.602.045	5.232.312
<b>Beban operasi</b>	<b>(522.057.210)</b>	<b>(436.103.777)</b>	<b>(529.360.252)</b>
<b>Laba operasi</b>	<b>1.299.829.190</b>	<b>1.126.680.774</b>	<b>1.057.699.206</b>
Penghasilan bunga	23.240.171	28.773.147	35.319.469
Beban bunga	(347.385.771)	(379.237.874)	(359.496.263)
<b>Laba sebelum pajak penghasilan</b>	<b>975.683.590</b>	<b>808.068.149</b>	<b>733.522.412</b>
<b>Beban pajak penghasilan</b>	<b>(262.115.020)</b>	<b>(219.869.122)</b>	<b>(130.315.543)</b>
<b>Laba tahun berjalan</b>	<b>713.568.570</b>	<b>588.199.028</b>	<b>603.206.870</b>
Keuntungan/(kerugian) selisih perhitungan PSAK 24 Manfaat (beban) pajak terkait pos-pos yang tidak akan direklasifikasi	(172.842)	(32.983.339)	(41.561.407)
Pendapatan/Beban komprehensif lain setelah pajak	43.211	8.245.835	10.390.352
	(3.883)	-	-
<b>Jumlah laba komprehensif</b>	<b>713.435.056</b>	<b>563.461.523</b>	<b>572.035.815</b>

**PT. Semen Tonasa**

**Volume Penjualan**

No	KETERANGAN	Tahun		
		2014	2015	2016
1.	1.1. Dalam Negeri :			
	Semen (Ton)			
	Sulawesi Selatan	1.346.343	1.369.740	1.408.819
	Sulawesi Barat	153.646	186.326	222.298
	Sulawesi Tenggara	334.314	423.870	483.824
	Sulawesi Tengah	479.747	498.594	743.702
	Sulawesi Utara	423.605	455.601	453.490
	Gorontalo	117.875	97.714	107.036
	M a l u k u	179.364	194.094	189.254
	M a l u k u Utara	123.499	123.637	174.977
	Papua	193.269	195.952	187.624
	Papua Barat	186.239	203.165	220.988
	Kalimantan Timur	760.761	758.392	435.666
	Kalimantan Selatan	222.946	116.881	111.389
	Kalimantan Tengah	58.846	34.730	17.851
	Kalimantan Barat	31.811	28.733	14.250
	Kalimantan Utara	46.570	37.574	43.686
	Nusa Tenggara Barat	100.275	97.775	92.392
	Nusa Tenggara Timur	271.266	305.849	315.669
	Timor Timur	-	-	-
	B a l i	332.793	282.151	234.684

	Jawa Timur	-	-	-
	Jawa Tengah	-	-	-
	Jawa Barat	-	-	-
	DKI Jakarta	56.698	39.792	9.645
	Riau	-	-	-
	Lampung	-	-	-
	ICS	-	-	-
	Batam	-	-	-
	<b>Sub Total</b>	<b>5.419.868</b>	<b>5.450.572</b>	<b>5.467.244</b>
	<b>1.2 Export / ICS</b>	740.783	676.114	643.027
	<b>Sub Total Penjualan Semen</b>	<b>6.160.651</b>	<b>6.126.686</b>	<b>6.110.270</b>
II	KLINKER			
	2.1 Klinker Dalam Negeri	452.541	273.570	635.344
	2.2 Klinker Export	-	-	97.035
	<b>Sub Total Klinker</b>	<b>452.541</b>	<b>273.570</b>	<b>732.380</b>
	<b>T O T A L</b>	<b>6.613.192</b>	<b>6.400.256</b>	<b>6.842.650</b>

**PT. Semen Tonasa**

**Hasil Penjualan**

No	KETERANGAN	Tahun		
		2014	2015	2016
I.	1.1. Dalam Negeri :			
	Semen (Rp 000) :			
	Sulawesi Selatan	1.163.502.304	1.179.749.357	1.175.508.340
	Sulawesi Barat	134.977.050	166.822.265	193.780.961
	Sulawesi Tenggara	284.236.242	361.740.292	413.391.647
	Sulawesi Tengah	426.259.811	437.911.100	644.145.498
	Sulawesi Utara	385.413.601	412.378.244	404.346.372
	Gorontalo	83.768.843	66.729.696	72.497.451
	M a l u k u	160.541.051	172.515.029	174.993.972
	M a l u k u Utara	99.954.140	92.623.733	137.917.146
	Papua	144.021.683	143.062.329	138.783.526
	Papua Barat	168.900.936	187.505.754	209.678.082
	Kalimantan Timur	689.951.657	675.588.164	382.762.925
	Kalimantan Selatan	213.802.454	112.119.676	88.455.240
	Kalimantan Tengah	53.419.165	26.150.163	12.716.074
	Kalimantan Barat	24.329.868	19.466.113	11.032.196
	Kalimantan Utara	33.496.985	26.597.830	31.173.881
	Nusa Tenggara Barat	73.418.596	71.210.623	69.927.033
	Nusa Tenggara Timur	200.372.252	217.439.099	227.920.459

	Timor Timur	-	-	-
	B a l i	312.023.280	257.533.598	216.922.036
	Jawa Timur	-	-	-
	Jawa Tengah	-	-	-
	Jawa Barat	-	-	-
	DKI Jakarta	39.033.040	27.197.940	6.620.365
	Riau	-	-	-
	Lampung	-	-	-
	ICS	-	-	-
	Batam	-	-	-
	<b>Sub Total Semen Dalam Negeri</b>	<b>4.691.422.959</b>	<b>4.654.341.006</b>	<b>4.612.573.206</b>
	<b>1.2 Ekspor/ ICS :</b>	528.194.050	474.760.362	421.785.734
	<b>Sub Total Penjualan Semen</b>	<b>5.219.617.009</b>	<b>5.129.101.367</b>	<b>5.034.358.940</b>
II	KLINKER			
	2.1 Klinker Dalam Negeri	272.898.266	127.862.615	280.785.249
	2.2 Klinker Export			35.573.502
	<b>Sub Total Klinker</b>	<b>272.898.266</b>	<b>127.862.615</b>	<b>316.358.751</b>
	<b>T O T A L</b>	<b>5.492.515.275</b>	<b>5.256.963.983</b>	<b>5.350.717.691</b>

**PT. Semen Tonasa**



### Harga Jual PerTon

No	KETERANGAN	Tahun		
		2014	2015	2016
I.	1.1. Dalam Negeri : Semen (Rp/Ton) :			
	Sulawesi Selatan	864.195	861.294	834.393
	Sulawesi Barat	878.494	895.324	871.719
	Sulawesi Tenggara	850.207	853.422	854.426
	Sulawesi Tengah	888.509	878.292	866.134
	Sulawesi Utara	909.842	905.131	891.633
	Gorontalo	710.658	682.912	677.321
	M a l u k u	895.059	888.822	924.650
	M a l u k u Utara	809.352	749.158	788.200
	Papua	745.186	730.088	739.689
	Papua Barat	906.905	922.923	948.822
	Kalimantan Timur	906.923	890.816	878.571
	Kalimantan Selatan	958.986	959.261	794.111
	Kalimantan Tengah	907.776	752.950	712.339
	Kalimantan Barat	764.816	677.473	774.189
	Kalimantan Utara	719.284	707.877	713.596
	Nusa Tenggara Barat	732.172	728.311	756.848
	Nusa Tenggara Timur	738.655	710.936	722.024
	Timor Timur	-	-	-
	B a l i Jawa Timur	937.590	912.750	924.315

		-	-	-
	Jawa Tengah	-	-	-
	Jawa Barat	-	-	-
	DKI Jakarta	688.438	683.503	686.404
	Riau	-	-	-
	Lampung	-	-	-
	Sumatra Barat	-	-	-
	Batam	-	-	-
	<b>Dalam Negeri</b>	<b>865.597</b>	<b>853.918</b>	<b>843.674</b>
II	<b>1.2 Ekspor :</b>	713.022	702.190	655.938
	<b>Total Penj. Semen KLINKER</b>	<b>847.251</b>	<b>837.174</b>	<b>823.918</b>
	2.1 Klinker D. Negeri	-	-	-
	2.2 Klinker Export	-	-	-
	<b>Penj. Klinker</b>	<b>603.036</b>	<b>467.386</b>	<b>431.960</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>830.539</b>	<b>821.368</b>	<b>781.966</b>

**PT. Semen Tonasa**

## Laporan Realisasi Biaya

(Dalam ribuan rupiah)

BIAYA	2014	2015	2016
<b>Harga Pokok Penjualan</b>			
Bahan Baku & Penolong	176.975.276	176.130.323	164.047.379
Bahan Bakar, Listrik	1.385.119.697	1.261.185.408	1.312.694.806
Bahan Kantong	277.898.161	187.816.894	235.531.043
Biaya Tenaga Kerja	348.240.434	388.532.172	418.002.321
Biaya Pemeliharaan & Pelumas	255.914.832	283.538.854	281.120.074
Biaya Penyusutan	330.094.362	383.639.334	460.727.181
Biaya Litbang & Promosi	2.492.080	6.687.975	2.965.694
Biaya Angkut & OPP	777.895.770	747.745.523	686.908.353
Biaya Pajak & Retrebusi	35.735.943	51.921.193	57.658.625
Biaya Umum Lain	38.357.690	32.623.317	29.747.324
<b>Total Beban Produksi</b>	<b>3.628.724.244</b>	<b>3.519.820.993</b>	<b>3.649.402.801</b>
Persediaan barang dalam proses:			
Pada awal tahun	68.334.559	120.057.227	118.509.588
Pembelian	35.330.080	69.293.163	91.789.311
Pada akhir tahun	(120.057.227)	(118.509.588)	(175.688.439)
<b>Harga Pokok Produksi</b>	<b>3.612.331.656</b>	<b>3.590.661.794</b>	<b>3.684.013.262</b>
Persediaan barang jadi			
Pada awal tahun	99.036.648	109.156.472	104.733.830
Pembelian	68.417.043	99.094.995	117.907.203
Pada akhir tahun	(109.156.472)	(104.733.830)	(143.585.997)
<b>Harga Pokok Penjualan</b>	<b>3.670.628.874</b>	<b>3.694.179.431</b>	<b>3.763.068.298</b>
<b>Beban penjualan dan distribusi</b> Pengangkutan dan bongkar	-	-	-

muat	185.427.514	94.232.008	148.033.097
Gaji, upah dan tunjangan	40.738.692	45.572.656	48.073.166
Pemasaran dan promosi	20.232.288	23.856.844	31.228.858
Perjalanan dinas	4.625.742	4.999.507	6.240.268
Perlengkapan kantor	1.111.607	971.752	576.503
Perbaikan dan pemeliharaan	547.656	250.385	216.052
Lain-lain	8.405.854	8.041.490	8.438.565
	<b>261.089.352</b>	<b>177.924.642</b>	<b>242.806.510</b>
<b>Beban umum dan administrasi</b>	-	-	-
Gaji, upah dan tunjangan Program kemitraan dan bina lingkungan	160.876.784	174.433.845	192.133.238
Pajak dan retribusi	13.838.944	15.828.001	15.706.764
Perjalanan dinas	5.693.427	6.074.583	6.131.528
Rapat	11.545.301	10.103.038	9.831.875
Bahan bakar, listrik dan minyak pelumas	14.130.774	942.930	512.574
Pembinaan karyawan	15.647.892	13.988.442	15.488.512
Penyusutan	2.840.222	2.622.022	2.026.281
Perbaikan dan pemeliharaan	1.706.882	2.558.588	3.744.963
Perlengkapan kantor	8.542.473	7.700.179	6.593.220
Jasa profesional	4.933.327	5.054.031	4.347.496
Sewa	4.512.061	4.254.010	4.076.353
Asuransi	6.478.795	6.787.165	5.546.989
Lain-lain	384.431	346.985	339.738
Total	17.769.859	16.607.606	17.467.669
	<b>268.901.171</b>	<b>267.301.426</b>	<b>283.947.198</b>

Sumber : PT. Semen Tonasa

## RIWAYAT HIDUP



**HERIANTO.** Lahir di Tikkao Lalabata Rilau Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng Provinsi Sulawesi Selatan pada tanggal 09 Maret 1992. Merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bakri dan Darmawati. Penulis mulai pendidikan sekolah dasar pada tahun 1999 di SDN 13 PALAKKA Kabupaten Soppeng dan lulus pada tahun 2006. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan di MTS DDI PATTOJO Kabupaten Soppeng dan lulus pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pendidikan di SMA 2 WATANSOPPENG Kabupaten Soppeng dan lulus pada tahun 2012. Kemudian pada tahun 2013 penulis terdaftar sebagai mahasiswa UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.

Berkat petunjuk dan pertolongan Allah SWT, usaha dan disertai doa dari Orangtua dalam menjalani aktivitas akademik di perguruan Tinggi Universitas Muhammadiyah Makassar, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja Pusat Investasi Pada PT Semen Tonasa Pangkep”