

**EVALUASI KINERJA PUSAT LABA  
SEBELUM DAN SELAMA KRISIS MONETER  
STUDI KASUS PADA PT PRIMISSIMA SEBAGAI UNIT USAHA  
DARI GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA (GKBI)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



**OLEH :**

**CAECILIA DIYAN NILA SARI**

**NIM : 972114045**

**NIRM : 970051121303120043**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

**2002**

# SKRIPSI

## EVALUASI KINERJA PUSAT LABA SEBELUM DAN SELAMA KRISIS MONETER STUDI KASUS PADA PT PRIMISSIMA SEBAGAI UNIT USAHA DARI GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA

Studi Kasus pada PT Pabrik *Cambrics* Primissima  
Di Medari, Kabupaten Sleman Yogyakarta  
Tahun 2001

Oleh :

Caecilia Diyan Nila Sari  
972114045  
970051121303120043

Telah disetujui oleh :

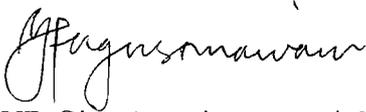
Pembimbing I



Fr. Reni Retno Anggreini, S.E.,M.Si.,Ak.

Tanggal 10 JUNI 2002

Pembimbing II



Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M.,Ak.

Tanggal 10 JUNI 2002

Skripsi

**EVALUASI KINERJA PUSAT LABA  
SEBELUM DAN SELAMA KRISIS MONETER  
STUDI KASUS PADA PT PRIMISSIMA SEBAGAI UNIT USAHA  
DARI GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Caecilia Diyan Nila Sari

NIM : 97 2114 045

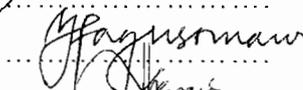
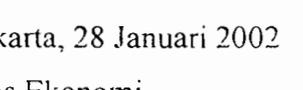
NIRM : 970051121303120043

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 18 Januari 2002

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	<b>Nama Lengkap</b>	<b>Tanda Tangan</b>
Ketua	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M.,Ak.	
Sekretaris	Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Ak.	
Anggota	Fr. Reni Retno Anggreini, S.E.,M.Si.,Ak.	
Anggota	Dra. YF. Gien Agustinawansari, M.M.,Ak.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Ak.	

Yogyakarta, 28 Januari 2002

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan  
  
Dekan  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
Dekan  
g. Suseno TW., M.S.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*“ Kasih itu tidak berpura – pura ! Jauhilah yang jahat dan lakukanlah yang baik . Hendaklah kamu saling mengasihi sebagai saudara dan saling mendahului dalam memberi hormat. Bersukacitalah dalam pengharapan, sabar dalam kesesakan, dan bertekunlah dalam doa.”*

*( Roma, 12 :9 – 12 )*

*Skripsi ini kupersembahkan kepada*

*⌘ Bapak, Ibu, dan Mas Rossa*

*⌘ Yang tercinta Mas Antonius Triyana*

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat atau bagian dari karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Februari 2002

Penulis



Caecilia Diyan Nila Sari

# **ABSTRAK**

## **EVALUASI KINERJA PUSAT LABA SEBELUM DAN SELAMA KRISIS MONETER STUDI KASUS PADA PT. PRIMISSIMA SEBAGAI UNIT USAHA DARI GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA**

Caecilia Diyan Nila Sari  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2001

Tujuan dari penelitian ini, yaitu (1) untuk mengetahui apakah penilaian kinerja pusat laba PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI sudah tepat, (2) untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja pusat laba PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI sebelum dan selama krisis moneter.

Penelitian ini diadakan di PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI. Data yang diperoleh adalah laporan kinerja manajer pusat laba. Teknik pengambilan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dengan membandingkan kinerja pusat laba yang dapat diukur dengan menggunakan tolak ukur keuangan dan non keuangan, dan analisis uji hipotesis beda dua mean untuk mengetahui perbedaan kinerja pusat laba sebelum dan selama krisis moneter..

Dari penelitian ini ditemukan bahwa (1) penilaian kinerja manajer pusat laba yang diterapkan PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI belum tepat karena perusahaan menggunakan konsep laba bersih setelah pajak, untuk menilai kinerja manajemen semestinya digunakan konsep laba terkendali divisi, sedangkan untuk menilai kinerja ekonomi semestinya digunakan konsep laba bersih sebelum pajak kriteria ketepatan adalah kesesuaian dengan teori, (2) kinerja pusat laba sebelum dan selama krisis moneter pada PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI ditemukan tidak ada perbedaan, dalam hal ini periode kinerja pusat laba sama-sama masih relatif rendah, karena masih ada persentase kinerja yang bernilai negatif.

## **ABSTRACT**

### **A PROFIT CENTER ACTIVITY EVALUATION BEFORE AND DURING MONETARY CRISIS CASE STUDY AT PT PRIMISSIMA AS BUSINESS UNITS FROM GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA (GKBI)**

Caecilia Diyan Nila Sari  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
2002

The aims of this research were, (1) to find out whether profit center activity valuation at PT Primissima, as business units from GKBI were appropriate or not, (2) to find out the comparison of a profit center activity of PT Primissima, as business units from GKBI before and during monetary crisis.

This research was conducted at PT Primissima as business units from GKBI. The data was found from manager activity report of profit center. The technique of data analysis was by doing observation, interview, and documentation. The technique of data analysis was quantitative analysis by comparing profit center activity that could be measured by using a measure equal of monetary and non monetary, and using hypothesis test analysis of comparing two means analysis in order the comparison to find of a profit center activity before and during monetary crisis.

From this research, it can be concluded that (1) manager activity valuation of profit center applied by PT Primissima, as business units from GKBI was not appropriate. It is because the company used net income concept after taking taxes, in order to evaluate management activity that used controllable profit business units instead. To evaluate economy activity, it should be used net income profit before taking taxes concept, that appropriate with the theory, (2) a profit center activity before and during monetary crisis at PT Primissima as business units from GKBI, can be concluded that there was no difference of both, in this matter a profit center activity period has the same low relative, because there was an activity percentage that get negative value.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur serta terima kasih yang sebesar – besarnya penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkat dan rahmat – Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik.

Penulisan skripsi ini, disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Skripsi ini beejudul **“EVALUASI KINERJA PUSAT LABA SEBELUM DAN SELAMA KRISIS MONETER STUDI KASUS PADA PT PRIMISSIMA SEBAGAI UNIT USAHA DARI GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA”**, yang merupakan penelitian dari studi kasus pada PT Pabrik Cambrics Primissima, Jalan Kalirase, Medari Kabupaten Sleman Yogyakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari pihak lain. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih sebesar – besarnya kepada :

1. Fr. Reni Retno Anggreini, S.E.,M.Si.,Ak., selaku dosen pembimbing I yang dengan ssabar telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Dra. YF. Gien Agutinawansari, M.M.,Ak., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan masukan – masukan baru yang sangat membantu dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.

3. Drs. A. Triwanggono, M.S. yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.
4. Drs. Edi Kustanto, M.M yang telah memberi masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.
5. Edi Sutedi, selaku kepala bagian humas yang telah berkenan menyediakan data yang dibutuhkan.
6. Bapak dan ibu dosen Universitas Sanata Dharma yang telah mendidik, membimbing dan membantu penulisan selama menuntut ilmu di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
7. Keluarga Damianus Sukardiyono, bapak , ibu, dan kakak yang selalu membantu dalam doa dan tenaga.
8. Teman – teman Akuntansi 97' A, yang telah berusaha untuk belajar bersama.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan terbuka penulis akan menerima segala kritik, saran serta usulan demi perbaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Yogyakarta, 9 Februari 2002

Caecilia Diyan Nila Sari

# DAFTAR ISI



HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Pembatasan Masalah .....	3
C. Perumusan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian .....	4
E. Manfaat Penelitian .....	4
F. Batasan Istilah .....	5
G. Sistematika Penulisan.....	5

BAB II LANDASAN TEORI .....	7
A. Organisasi.....	7
1. Organisasi Fungsional .....	7
2. Organisasi Unit Usaha.....	8
3. Organisasi Matriks .....	8
B. Organisasi Unit Usaha.....	9
C. Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	11
1. Pengertian Pusat-pusat Pertanggungjawaban.....	11
2. Hakekat Pusat-pusat Pertanggungjawaban.....	12
3. Pengukuran Masukan dan Keluaran.....	13
4. Efisiensi dan Efektivitas.....	14
5. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	16
D. Pusat Laba .....	18
1. Pengertian Pusat Laba .....	18
2. Tujuan Penilaian Pusat Laba.....	19
3. Delegation of Authority.....	20
4. Kondisi-kondisi Pusat Laba.....	21
E. Keuntungan dan Kelemahan Penerapan Unit Usaha.....	22
F. Penilaian atau Pengukuran Tingkat Kemampulabaan ( Profitabilitas) .....	26
G. Penilaian Kinerja Manajemen.....	27
1. Pengertian Penilaian Kinerja Manajemen.....	27
2. Elemen-elemen yang Dibutuhkan dalam Penilaian Kinerja .....	27
3. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja .....	28
4. Manfaat Penilaian Kinerja.....	29

5. Dasar-dasar untuk Penilaian Prestasi Kinerja .....	29
6. Jenis-jenis laba yang digunakan untuk menilai kinerja pusat laba ..	30
7. Masalah dalam pengukuran tingkat laba.....	34
H. Krisis Moneter .....	37
1. Gambaran mengenai Krisis Moneter.....	37
2. Faktor-faktor yang dapat memulihkan krisis moneter .....	37
3. Cara-cara untuk keluar dari krisis moneter .....	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	39
A. Jenis Penelitian.....	39
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
1. Tempat Penelitian .....	39
2. Waktu Penelitian .....	39
C. Variabel Penelitian.....	39
D. Subyek dan Obyek Penelitian.....	40
1. Subyek Penelitian.....	40
2. Obyek Penelitian .....	40
E. Data yang Diperlukan .....	40
F. Teknik Pengumpulan Data.....	41
1. Wawancara.....	41
2. Dokumentasi.....	41
3. Observasi .....	41
G. Teknik Analisis Data .....	42

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	45
A. Gambaran Singkat Mengenai GKBI.....	45
B. Sejarah dan Perkembangan PT Primissima Sebagai Unit Usaha dari GKBI .....	48
C. Tujuan Perusahaan.....	51
D. Penentuan Lokasi Perusahaan .....	52
E. Struktur Organisasi PT Primissima.....	53
F. Personalia .....	63
G. Pemasaran.....	71
H. Produksi.....	74
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	84
A. Analisis pertama .....	84
B. Analisis kedua.....	89
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	96
A. Kesimpulan.....	96
B. Keterbatasan Penelitian .....	97
C. Saran .....	98
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Penggolongan karyawan berdasarkan pendidikan .....	64
Tabel 4.2. Hasil produksi yang diekspor tahun 1993-2000.....	70
Tabel 4.3. Produksi benang dan grey tahun 1993-2000.....	72
Tabel 4.4. Standar pemakaian benang untuk tiap-tiap produk .....	73
Tabel 5.5 Perhitungan laba-rugi dengan menggunakan kelima konsep laba antara tahun 1993-2000.....	86
Tabel 5.6. Prosentase kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter .....	91
Tabel 5.7. Prosentase kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter .....	91
Tabel 5.8. Skor perbandingan antara kinerja manajer pusat laba sebelum Dan selama krisis moneter .....	91

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1 Proses pemintalan .....	81
Gambar IV.2. Proses penenunan .....	82

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Laporan Keuangan PT Primissima
- Lampiran 2 Alternatif untuk rumusan masalah kedua.
- Lampiran 3 Denah lokasi PT Primissima
- Lampiran 4 Tabel titik kritis ( tabel uji t )
- Lampiran 5 Daftar pertanyaan untuk observasi
- Lampiran 6 Daftar pertanyaan untuk wawancara dan dokumentasi

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kecenderungan ekonomi internasional pada saat ini mengarah kepada suatu persaingan global yang menuntut perusahaan mempunyai daya saing yang kuat. Hal ini dapat dilakukan dengan pengelolaan perusahaan yang menerapkan manajemen dengan baik. Manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang berguna untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan ini untuk memperoleh laba yang dapat dinilai secara kuantitatif maupun kualitatif.

Penerapan manajemen dalam pencapaian tujuan perusahaan, seringkali ditinjau dari sudut “tingkat laba yang diperoleh” atau “*financial term*” sehingga manajemen keuangan mempunyai peranan yang sangat penting. Fungsi pokok manajemen keuangan, yaitu : menyangkut keputusan tentang penanaman modal, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian deviden pada suatu perusahaan. Dengan demikian tugas pokok manajemen keuangan adalah merencanakan anggaran untuk memperoleh dana dan menggunakan dana tersebut untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Manajer berkewajiban memonitor dan me-“*manage*” kegiatan dan hasil yang telah dicapai oleh tiap-tiap bagian atau unit bisnis. Manajer harus mempunyai pandangan dan sikap yang profesional untuk memajukan dan meningkatkan hasil yang telah dicapainya. Pandangan dan sikap profesional ini harus tampak dalam kegiatan manajemen baik dalam menganalisis maupun mengambil suatu keputusan.

Penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen puncak untuk mengetahui sejauh mana masing-masing bagian berhasil menjalankan kegiatannya. Penilaian kinerja dapat diukur dengan mencari selisih antara pendapatan dengan biaya. Ada dua cara penilaian kinerja pusat laba. Pertama, dengan mengukur prestasi manajemen, di mana penilaiannya adalah untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat laba memimpin unit bisnis atau pusat laba. Kedua, dengan cara mengukur prestasi organisasi, di mana penilaiannya adalah seberapa baik pusat laba berperan sebagai satu kesatuan usaha.

Akan tetapi menjelang millennium ketiga, kawasan Asia Tenggara dan Asia Timur dilanda krisis keuangan atau krisis moneter. Krisis tersebut dimulai dari depresiasi nilai mata uang Bath, kemudian diikuti Peso, Ringgit, Rupiah dan Won. Tetapi dari semua itu, mata uang rupiah yang terdepresiasi paling tinggi. Krisis keuangan di Indonesia pada pertengahan tahun 1997 ditandai oleh krisis perbankan. Krisis moneter menyebabkan situasi ekonomi Indonesia sampai saat ini (tahun 2001) belum menunjukkan tanda-tanda akan pulih kembali. Dampak krisis ini menimpa rakyat, dunia usaha dan penduduk miskin, perusahaan yang

mengadakan rasionalisasi karyawan (PHK) dan penanaman modal asing yang menurun.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis memilih judul “EVALUASI KINERJA PUSAT LABA SEBELUM DAN SELAMA KRISIS MONETER STUDI KASUS PADA PT PRIMISSIMA SEBAGAI UNIT USAHA DARI GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA”.

## **B. Pembatasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada :

1. Data sebelum krisis moneter diambil tahun 1993 sampai tahun 1996.
2. Data selama krisis moneter diambil tahun 1997 sampai tahun 2000.
3. Evaluasi kinerja manajer pusat laba PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI dibatasi dengan dasar penilaian laba bersih setelah pajak sesuai dengan kebijakan yang digunakan perusahaan.

## **C. Perumusan Masalah**

Dari pembatasan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan dalam dua masalah, yaitu :

1. Apakah penilaian kinerja PT Primissima sebagai pusat laba dari salah satu unit usaha di GKBI sudah tepat ?
2. Apakah ada perbedaaan kinerja manajer pusat laba PT Primissima sebelum dan selama krisis moneter ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui apakah konsep laba yang diterapkan PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI sudah tepat.
2. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan kinerja pusat laba PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI sebelum krisis moneter dan selama krisis moneter.

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu atau bermanfaat bagi manajemen sebagai dasar–dasar pertimbangan dalam penentuan kebijakan-kebijakan untuk menilai kinerja manajemen pusat laba di masa yang akan datang, dan dapat mendukung perusahaan ke arah perkembangan dan kemajuan perusahaan yang lebih baik.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan Universitas Sanata Dharma dan dapat digunakan sebagai pembanding penelitian yang bidangnya sama.

### 3. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan memperluas serta dapat membantu pembaca yang sedang mempelajari atau melakukan penelitian dalam masalah yang sama.

### 4. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sarana untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktek dunia usaha dan memberikan gambaran yang nyata tentang dunia usaha.

## **F. Batasan Istilah**

Kinerja pusat laba adalah prestasi yang dicapai oleh unit-unit usaha dari suatu perusahaan.

## **G. Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan istilah, dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini diuraikan mengenai teori-teori yang mendukung dan dipergunakan sebagai dasar untuk mengolah data-data yang diperoleh dari perusahaan.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data–data yang dibutuhkan, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

### BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini diuraikan tentang sejarah perusahaan, tujuan pendirian perusahaan, struktur organisasi dan deskripsi jabatan dari perusahaan yang diteliti.

### BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan tentang data yang diperoleh selama penelitian, dianalisis berdasarkan teori–teori dan teknik-teknik analisis yang digunakan.

### BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan kesimpulan analisis data–data perusahaan yang telah diuraikan pada bab–bab sebelumnya, keterbatasan penelitian dan saran–saran yang dapat digunakan dalam pengembangan perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Organisasi**

Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja dalam sistem untuk mencapai tujuan. Orang dikatakan bekerja dalam suatu organisasi bila ia mendapatkan pekerjaan yang telah dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998: 49)

“Organisasi merupakan suatu lembaga di mana kegiatan organisasi dialokasikan pada para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai”. (Hani H, 1995 : 167) Pada dasarnya ada tiga bentuk struktur organisasi, yaitu organisasi fungsional, organisasi unit usaha, dan organisasi matriks. ( Halim A, 1998 :51)

##### **1. Organisasi Fungsional**

“Organisasi fungsional merupakan suatu organisasi di mana manajer puncak memiliki tugas atau wewenang untuk membagi-bagi pekerjaan atau tugas manajerial dengan cara yang sama seperti yang digunakan untuk membagi-bagi pekerjaan karyawan”. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 49). Hal ini berguna untuk mendapatkan manfaat dari spesialisasi dalam produksi skala besar. Struktur fungsional membagi tugas-tugas sesuai keahlian masing-masing. Dalam hal ini tugas manajer yang tidak mungkin mempunyai banyak keahlian sesuai fungsi yang diberikan.

## 2. Organisasi Unit Usaha

Organisasi unit usaha merupakan organisasi yang terbagi atas unit-unit usaha, di mana manajer divisi memiliki wewenang untuk mengubah jadwal atas permintaan pelanggan (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 50). Setiap manajer divisi mendapat kesempatan untuk mengembangkan strategi bisnisnya yang mungkin berbeda dari strategi bisnis yang telah ditetapkan oleh divisi lain. Para manajer divisi bertanggung-jawab atas pengendalian elemen profitabilitas utama dari divisi.

## 3. Organisasi Matriks

Organisasi matriks merupakan organisasi di mana manajer puncak memiliki tugas dan wewenang untuk menata pusat-pusat pertanggungjawaban menurut fungsi dan tanggung-jawab atas programnya (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 50). Dalam organisasi matriks, manajer suatu proyek selain bertanggung-jawab terhadap keberhasilan proyeknya, juga terhadap unit-unit fungsional.

## B. Organisasi Unit Usaha

Organisasi unit usaha merupakan suatu perkembangan dari organisasi fungsional, di mana pendelegasian wewenang dari pimpinan perusahaan kepada masing-masing unit. Pada tahap ini, perusahaan sudah mengenal organisasi formal, yaitu adanya bagan organisasi beserta penjelasannya. Pendelegasian wewenang kepada masing-masing bagian berarti setiap unit usaha mempunyai wewenang mengatur bagiannya masing-masing. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 54)

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. “Delegasi wewenang adalah suatu proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang kepada bawahannya.” (Hani H, 1995 : 224) Sedangkan “desentralisasi adalah penyebaran atau pelimpahan secara meluas kekuasaan dan pembuatan keputusan ke tingkatan organisasi yang lebih rendah.” (Hani H, 1995 : 229) Suatu organisasi yang menerapkan desentralisasi, dalam hal pengambilan keputusan dapat dipandang sebagai suatu kesatuan yang mandiri (*independent*). Manajer divisi dapat mengembangkan strategi tersendiri bagi bisnisnya yang berbeda dengan strategi yang diterapkan oleh unit – unit lain. Secara taktis, manajer divisi juga akan lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen. Dalam desentralisasi, manajer divisi memiliki wewenang untuk mengubah jadwal produksi sebagai tanggapan atas permintaan pelanggan. Unit usaha dapat merupakan ajang pelatihan yang baik para manajer muda, mengembangkan semangat kewirausahaan dan memperbanyak jumlah pusat inisiatif organisasi.

Manajer unit usaha bertanggung-jawab atas elemen profitabilitas dari divisi dan mengendalikannya. Mereka dapat dimintai pertanggungjawaban atas hasil kerja unitnya. Namun demikian, dalam sistem pengendalian manajemen, manajer divisi tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kondisi-kondisi dan kegiatan-kegiatan yang di luar jangkauan pengendalian mereka. Karena hal tersebut merupakan tanggung jawab manajer eksekutif yang mengendalikan manajer unit usaha.

Organisasi unit usaha memberikan peluang bagi sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan hasil kerja manajer dengan memisah-misahkan aspek-aspek yang terkendali dan aspek-aspek di luar kendali para manajer. Cara ini merupakan usaha manajer untuk memotivasi bawahannya, sebelum manajer bertindak, dan bukan tindakan koreksi setelah manajer bertindak. Konsep pemberian informasi terlebih dahulu mengenai harapan, imbalan, dan hukuman, perlu lebih ditekankan daripada konsep informasi umpan balik. Maksudnya, seorang manajer hendaknya memberikan informasi terlebih dahulu kepada bawahannya, mengenai harapan, imbalan dan hukuman yang diberlakukan di perusahaannya daripada membiarkan bawahannya melakukan kesalahan, kemudian tanpa pemberitahuan ia memberikan hukuman setelah bawahannya melakukan kesalahan. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 55)

Bentuk organisasi unit usaha lebih berorientasi keluar perusahaan dan menekankan bahwa manajer unit usaha yang bertanggung-jawab harus menyadari adanya kekuatan-kekuatan luar perusahaan yang mempengaruhi kegiatan-kegiatan organisasi. Karena bentuk organisasi ini yang berorientasi keluar perusahaan lebih

bersifat partisipatif, organisasi semacam ini membutuhkan informasi intern dan ekstern untuk mengarahkan cara kerja bawahannya. Sifat partisipatif ini dapat menghasilkan dan menyebarluaskan banyak informasi kepada pihak-pihak ekstern perusahaan. Hal ini memunculkan sistem pengendalian manajemen yang berorientasi pada basis data ekstern dan penggunaan pusat-pusat laba dan pusat-pusat investasi untuk pengendalian, dan berlawanan dengan pusat biaya dan pusat pendapatan yang sering digunakan dalam organisasi berstruktur fungsional. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 55)

### **C. Pusat-pusat pertanggungjawaban**

#### **1. Pengertian pusat-pusat pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap kinerja unit yang dipimpinnya. Suatu organisasi digambarkan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang dijabarkan dalam bentuk struktur organisasi. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarkis dalam organisasi tersebut. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 199)

Pada tingkatan yang terendah, bentuk pusat pertanggungjawaban terdiri dari seksi, kepala bagian, serta unit-unit kerja lainnya. Pada tingkatan yang lebih tinggi, pusat pertanggungjawaban terdiri dari departemen-departemen ataupun divisi-divisi yang biasanya merupakan kumpulan dari

beberapa unit kerja yang lebih dari organisasi tersebut ditambah dengan tenaga-tenaga staf serta tenaga manajemen lainnya.

Kelompok-kelompok kerja yang lebih besar itupun tetap dapat dianggap sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, bahkan apabila ditinjau dari sudut pandang para manajemen puncak ataupun Dewan Direktur, maka keseluruhan organisasi dapat dianggap sebagai suatu pusat pertanggungjawaban. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 199)

## 2. Hakekat Pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan tujuan tunggal ataupun tujuan majemuk. Tujuan-tujuan tersebut sering disebut sebagai obyek yang harus dicapai. Dalam kaitan ini, dapat dimengerti apabila tujuan dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggungjawaban harus dapat dicapai agar selaras, serasi dan seimbang dengan usaha mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Sasaran strategis dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum dimulai proses pengendalian manajemen.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan masukan-masukan (*input*) yang dapat berupa sejumlah bahan baku, sejumlah tenaga kerja dari berbagai jenis pekerjaan tertentu atau macam-macam jenis jasa lain. Dalam pusat pertanggungjawaban, semua masukan diproses menjadi *output*. Untuk melaksanakan proses ini diperlukan tambahan yang berupa

modal kerja, peralatan ataupun harta-harta lainnya. Sebagai hasil proses kegiatan, akan didapatkan sesuatu yang biasa dinamakan keluaran atau *output*.

Secara garis besar keluaran (*output*) tadi dapat diklasifikasikan ke dalam dua macam kategori, yaitu sebagai suatu produk apabila hasilnya itu berupa benda yang bewujud dan sebagai jasa apabila hasilnya itu berupa benda atau barang yang tidak bewujud. Tentunya dalam hal ini, hasil (*output*) diasumsikan sebagai keluaran yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut, meskipun pada kenyataannya di lapangan tidak selalu demikian.

Produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu pusat pertanggungjawaban mungkin berupa masukan yang harus diproses kembali oleh pusat pertanggungjawaban yang lain, baik yang ada dalam organisasi yang sama maupun oleh pihak di luar organisasi. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 :200)

### 3. Pengukuran masukan dan keluaran

Jumlah tenaga kerja, bahan-bahan dan jasa yang dipergunakan dalam proses kegiatan di dalam pusat pertanggungjawaban dapat diukur dalam bentuk besaran kuantitatif. Dalam sistem pengendalian manajemen akan lebih mudah apabila jumlah bahan-bahan tadi dikonversikan ke dalam nilai uang.

Nilai uang dapat dipakai sebagai suatu besaran (satuan), yang memungkinkan untuk penggabungan dari beberapa nilai bahan yang secara fisik sulit digabungkan. Besarnya nilai uang dapat diperoleh dari hasil

perkalian kuantitas fisik bahan dengan harga per unit dari bahan tersebut. Jadi, nilai uang dari seluruh masukan dari suatu pusat pertanggungjawaban dapat dinyatakan dalam bentuk biaya, atau dengan kata lain, biaya dapat dianggap sebagai suatu ukuran dari banyaknya sumber daya yang dipergunakan oleh suatu pusat pertanggungjawaban. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 :201)

#### 4. Efisiensi dan Efektivitas

Konsep pengukuran masukan dan keluaran dapat dipakai untuk menjelaskan arti istilah-istilah efisiensi dan efektivitas yang merupakan dua kriteria yang akan digunakan untuk menilai prestasi kerja dari suatu pusat pertanggungjawaban. Istilah efisiensi dan efektivitas ini dipakai dalam bentuk perbandingan, dan tidak pernah digunakan untuk penilaian yang mempunyai pengertian *absolut* (mutlak).

Efisiensi merupakan perbandingan antara masukan dan keluaran. Selain definisi di atas, “efisiensi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar.” (Hani H, 1995 : 7) Seorang manajer dikatakan efisien bila manajer tersebut telah mencapai keluaran yang lebih tinggi dibandingkan dengan masukan yang digunakan.

Efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Selain definisi diatas, “efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.” (Hani H, 1995 : 7)

Seorang manajer dapat dikatakan efektif bila manajer tersebut dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan metode atau cara yang tepat untuk mencapai tujuan. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut. Oleh karena itu, baik tujuan maupun keluaran dari suatu unit kerja seringkali sulit dikuantifikasikan, maka pengukuran efektivitas sulit pula untuk ditetapkan secara terinci.

Unit-unit kerja dalam suatu organisasi selain efisien harus efektif, karena keduanya merupakan hal yang harus dipenuhi dan tidak dapat dipilih-pilih. Pusat pertanggungjawaban yang efisien adalah unit kerja yang mampu mempergunakan sesedikit mungkin bahan masukan (*input*) atau sumber daya untuk mencapai suatu tingkat keluaran atau hasil tertentu. Tetapi jika tingkat keluaran dari unit kerja tidak mencukupi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebagai kontribusi dari unit kerja, maka dapat dikatakan bahwa unit kerja tersebut tidak atau kurang efektif. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 202)

## 5. Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban menurut sifat masukan dalam bentuk biaya dan keluaran dalam bentuk pendapatan, (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 205) yaitu ;

### a. Pusat pendapatan

Pendapatan merupakan penghasilan yang diperoleh perusahaan dalam aktivitasnya di perusahaan. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban, di mana outputnya diukur dalam unit moneter. (Halim, 1998 : 65) Selain itu dapat juga diartikan bahwa “pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban suatu organisasi, yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.” (Supriyono, 1989 : 28) Pertanggungjawaban pendapatan yang diperoleh dari suatu pusat pertanggungjawaban untuk memperoleh pendapatan sangat tergantung pada kemampuan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Jadi, pendapatan divisi adalah pendapatan yang sepenuhnya diperoleh dari usaha yang berada di bawah wewenang manajer pusat laba yang bersangkutan. Pendapatan yang diukur dalam satuan uang tetapi tidak dibandingkan dengan pengeluaran (biaya), dan manajer unit ini bertanggung jawab untuk memaksimalkan pendapatan.

b. Pusat biaya

Biaya adalah semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam aktivitasnya di perusahaan. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban di mana *input* atau biaya diukur dalam satuan uang, tetapi *output* tidak dapat diukur dalam satuan uang. (Halim, 1998 : 66) Selain itu dapat juga diartikan bahwa “pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi, yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.” (Supriyono, 1989 : 123) Biaya dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu diakibatkan oleh keputusan yang diambil pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Hal ini karena, tidak semua biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalik dengan biaya-biaya yang tidak terkendalik. Di sini manajer pusat bertanggung jawab terutama untuk mengendalikan pengeluaran (biaya).

c. Pusat laba

Laba adalah selisih lebih antara pendapatan yang diterima oleh suatu perusahaan dengan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan tersebut. Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur menurut keuntungan yang diperoleh dari suatu kegiatan operasional perusahaan. Laba merupakan faktor utama dalam penilaian kinerja pusat laba. Baik

pendapatan maupun biaya yang berkaitan dengan pendapatan tersebut diukur dan dibandingkan untuk menghitung laba, yang merupakan tanggung jawab manajer unit ini.

d. Pusat investasi

Investasi adalah perbandingan antara laba yang diperoleh perusahaan dengan dana operasional yang ditanamkan untuk menghasilkan laba. “Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban, yang diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh dibandingkan dengan investasi yang digunakan.” (Halim, 1998 : 123) Baik laba maupun investasi, atau modal, yang digunakan pada pusat pertanggungjawaban harus diukur. Kemudian laba pusat ini dihubungkan dengan investasi.

Dalam penelitian ini, penulis akan lebih banyak membahas tentang pusat laba sesuai dengan topik yang diambil.

## **D. Pusat laba**

### 1. Pengertian Pusat Laba

Mengenai pengertian pusat laba telah dijelaskan pada halaman 17.

Menurut G. Shillinglaw (Shillinglaw, 1982 : 205) istilah pusat laba mempunyai empat karakteristik utama, yaitu :

- a. Pusat laba harus mempunyai sasaran laba.
- b. Manajemen pusat laba harus mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi faktor utama penentu laba termasuk pemilihan pasar dan sumber pemasok.

- c. Manajemen pusat laba diharapkan menggunakan aturan keputusan berdasarkan laba.
- d. Manajemen pusat laba dapat bertanggungjawab kepada manajemen di atasnya, atas jumlah laba yang dihasilkan.

## 2. Tujuan Penilaian Pusat Laba

Salah satu tujuan penting suatu organisasi adalah untuk memperoleh laba. Laba yang diperoleh pusat laba dapat mencerminkan prestasi yang dicapai oleh divisi tersebut. Karena itu, perlu dilakukan penilaian atas prestasinya. Tujuan dari penilaian prestasi pusat laba adalah sebagai berikut (Supriyono, 1989 : 75) :

- a. Untuk menentukan besarnya kontribusi divisi di dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Untuk menilai prestasi manajer divisi sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawab yang telah dibebankan kepadanya.
- c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer divisi yang telah ditentukan.
- d. Untuk membuat saran untuk melakukan tindakan atas situasi yang di luar kendali.
- e. Untuk memotifasi manajer divisi dalam meningkatkan prestasi.

### 3. *Delegation of authority*

Menurut Anthony (Anthony, 1998 : 255) secara umum, pertanggungjawaban dapat didelegasikan ke bawah di dalam suatu organisasi sejauh informasi-informasi yang relevan tersedia. Ada beberapa keuntungan yang didapatkan dengan cara ini :

- a. Pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat oleh pihak-pihak yang lebih dekat.

Dengan aktivitas tersebut dibandingkan dengan pengambilan keputusan oleh manajer yang lebih tinggi yang tidak terlibat secara langsung dengan kegiatan-kegiatan itu.

- b. Banyak informasi yang khas tentang suatu aktivitas tertentu.

Hal itu hanya diketahui oleh pihak-pihak yang dekat dengan aktivitas tersebut.

- c. Setiap pengambilan keputusan biasanya tidak dilakukan atas dasar analisis data yang tepat.

Karena data-data yang tepat biasanya tidak pernah tersedia. Seringkali hanya orang-orang tertentu yang sangat dekat dengan aktivitas-aktivitas tersebut mempunyai intuisi yang mencukupi ataupun perasaan yang dapat menggambarkan situasi secara lebih dekat dengan kenyataannya.

#### 4. Kondisi-kondisi pusat laba

Ada dua kondisi yang dibutuhkan untuk mendelegasikan keputusan manajemen kepada manajer pusat laba, sebagai berikut ini .

- a. Manajer harus memiliki seluruh jenis informasi relevan yang tersedia.
- b. Harus ada cara yang dapat dipakai untuk mengukur tingkat efektivitas pengambilan keputusan tersebut.

Kedua macam kondisi di atas, merupakan pembatas antara manajer puncak dan manajer yang berada di bawahnya dalam usaha pendelegasian wewenang untuk pertanggungjawaban laba, karena :

1. Apabila kedua macam kondisi ini tidak dapat dipenuhi, maka usaha pendelegasian wewenang terhadap pusat laba tidak dapat dilakukan secara efektif.
2. Apabila pertimbangan tentang keputuan antara biaya dengan pendapatan seringkali dilakukan, maka ketidakmampuan untuk mendelegasikan keputusan berakibat semakin tingginya sifat sentralisasi dalam hal pengambilan keputusan.

### **E. Keuntungan dan kelemahan penerapan unit usaha**

Beberapa keuntungan dari unit organisasi divisional antara lain sebagai berikut :

1. Kecepatan dalam pengambilan keputusan operasional akan dapat ditingkatkan.

Karena banyak keputusan tidak perlu diusahakan terlebih dahulu ke pihak atasan untuk mendapatkan pertimbangan .

2. Kualitas dari kebanyakan keputusan dapat lebih ditingkatkan lagi.

Karena keputusan-keputusan tersebut langsung dibuat oleh pihak-pihak yang lebih kenal dengan situasi dari kondisi lingkungan.

3. Pihak manajemen kantor pusat akan “terbebas dari tugas-tugas pengambilan keputusan sehari-hari” dan dapat lebih mengkonsentrasikan kegiatan mereka untuk aktivitas-aktivitas yang lebih tinggi.

Pihak manajemen di kantor pusat tidak akan disibukkan oleh kegiatan pengambilan keputusan sehari-hari karena kegiatan tersebut telah dilakukan oleh manajer yang ada di bawahnya.

4. Kesadaran laba (*profit consciousness*) akan lebih meningkat.

Manajer unit usaha benar-benar bertanggungjawab untuk meningkatkan laba unitnya karena nantinya merupakan ukuran prestasi bagi manajer yang bersangkutan.

5. Penilaian prestasi dari suatu unit usaha bisa lebih diperluas.

Penilaian prestasi ini merupakan cara yang lebih komprehensif dibandingkan dengan cara pengukuran prestasi biaya atau prestasi pendapatan yang dilakukan sendiri-sendiri.

6. Manajer unit usaha lebih bebas berkreasi dan berinisiatif.

Karena manajer divisi mempunyai wewenang untuk berkreasi dan berinisiatif tanpa perlu pertimbangan dari kantor pusat.

7. Pusat laba merupakan tempat pelatihan yang baik untuk menjadi seorang manajer yang handal.

Karena pusat laba hampir sama dengan satu perusahaan yang berdiri independen, maka manajernya dilatih untuk mengelola semua fungsi yang ada pada bagiannya.

8. Pembagian unit usaha memudahkan manajer puncak memperoleh informasi tentang profitabilitas komponen–komponen perusahaan.

Sistem ini lebih mempermudah manajer pusat untuk memperoleh informasi yang lengkap mengenai komposisi komponen laba dari perusahaannya secara keseluruhan hanya melalui manajer yang ada di bawahnya.

9. Dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kompetitif.

Apabila seseorang dilatih untuk mengelola suatu macam jenis usaha tertentu akan dapat ditugaskan secara khusus untuk mengelola jenis usaha tersebut apabila hal itu dilaksanakan dalam satu unit yang terpisah.

Di samping keuntungan, ada beberapa kelemahan yang bisa terjadi pada suatu unit organisasi unit usaha, antara lain sebagai berikut :

1. Untuk keputusan yang telah didelegasikan, manajer puncak akan kehilangan kendali tertentu.

Dengan adanya pembagian unit pihak manajemen harus mengubah pendekatan terhadap cara-cara pengendaliannya. Pihak manajemen tidak dapat lagi menggunakan cara pendekatan yang sifatnya pribadi, tetapi harus mengandalkan kepada pertimbangan-pertimbangan yang didapatkan dari serangkaian laporan-laporan manajemen.

2. Untuk mengelola organisasi unit usaha dibutuhkan seorang manajer yang cakap, sedangkan pada organisasi fungsional sulit mendapatkan orang-orang seperti ini.

Karena tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi mereka, karena mereka selalu berkecimpung dalam suatu bidang manajemen fungsional tertentu.

3. Unit organisasi yang tadinya bekerjasama sebagai unit fungsional mungkin bisa bersaing satu sama lainnya.

Pada peningkatan keuntungan di suatu unit tertentu akan dapat mengakibatkan kerugian pada unit yang lainnya.

4. Friksi bisa meningkat karena adanya perbedaan pendapat tentang pengambilan keputusan dalam unit yang bersangkutan.



Divisionalisasi ini akan timbul banyak sekali pertentangan mengenai harga transfer yang memadai, pengalokasian biaya-biaya umum dan hasil pendapatan yang dilaksanakan secara bersama-sama oleh dua atau lebih unit.

5. Kemungkinan terlalu memperhatikan laba jangka pendek dan mengorbankan keuntungan jangka panjang.

Karena adanya dorongan untuk memperhatikan prestasi laba secepatnya, para manajer unit usaha cenderung untuk melupakan program-program penelitian dan pengembangan, program pelatihan atau program perawatan.

6. Tidak ada sistem yang bisa menjamin bahwa divisionalisasi untuk masing-masing pusat laba bisa meningkatkan laba perusahaan.

Setiap unit usaha mempunyai cara atau sistem sendiri, setiap unit hanya dapat memaksimalkan hasil dari unitnya dan bukan hasil dari keluruhan proses produksi.

7. Kualitas keputusan yang diambil oleh manajer divisi mungkin lebih jelek dari keputusan yang diambil oleh manajer puncak.

Manajemen puncak lebih memiliki kemampuan ataupun lebih memiliki informasi yang komprehensif dibandingkan dengan kemampuan para manajer unit usahanya.

8. Usaha penerapan metode divisionalisasi ini akan mengakibatkan adanya tambahan biaya.

Karena adanya tambahan jumlah tenaga manajemen dan tenaga staf ahli untuk menangani atau mengerjakan suatu pekerjaan yang sama.

## **F. Penilaian atau pengukuran tingkat kemampulabaan (profitabilitas)**

Penilaian kemampuan atau divisi dapat menggunakan dua macam metode:

### **1. Penilaian prestasi kinerja manajemen**

Penilaian prestasi kinerja manajemen merupakan penilaian prestasi kerja yang menekankan penilaian seberapa baik manajemen pusat pertanggungjawaban bekerja. Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan antara standar dengan anggarannya. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 271)

Contoh : Suatu perusahaan telah menetapkan anggaran keuangan perusahaan selama satu tahun. Di tahun berikutnya manajemen perusahaan harus mengevaluasi laporan keuangan yang telah dibuatnya selama setahun, caranya dengan membandingkan antara anggaran dengan realita yang terjadi setahun yang lalu. Kalau hasilnya positif, maka prestasi kinerja manajemennya baik dan begitu pula sebaliknya.

### **2. Penilaian prestasi kinerja ekonomi**

Penilaian prestasi kinerja ekonomi merupakan penilaian prestasi yang menekankan pada seberapa baik suatu pusat laba bekerja sebagai satu kesatuan usaha. (Anthony, Dearden, dan Bedford, 1998 : 271)

Contoh : Suatu pusat laba bekerja di bidangnya masing-masing. Hasil atau prestasi kinerja pusat laba tersebut dapat dinilai dengan cara membandingkan hasil kerja suatu pusat laba dengan hasil kerja perusahaan.

## **G. Penilaian Kinerja manajemen**

### 1. Pengertian penilaian kinerja manajemen

“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik terhadap efisiensi dan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. (Mulyadi, 1993 :419). Ada definisi lain yang mengatakan bahwa “penilaian kinerja adalah mekanisme untuk memastikan setiap orang pada suatu tingkatan untuk mengerjakan tugas menurut cara yang diinginkan oleh majikan atau atasan”. (Rao. T. V, 1986 :1)

### 2. Elemen–Elemen yang dibutuhkan dalam Penilaian Kinerja (Thomas O. Thorsen, 1981 : 36.19 – 36.20)

Dalam proses penilaian prestasi kinerja dibutuhkan elemen–elemen sebagai berikut :

- a. Tersedianya anggaran atau rencana.
- b. Pemahaman dan penerimaan logika penilaian oleh manajer divisi
- c. Delegasi pengendalian yang konsisten dengan tanggung jawab yang dibebankan.
- d. Adanya konsistensi penilaian di antara fungsi–fungsi dalam perusahaan.

### 3. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja

Setiap sistem penilaian prestasi kinerja diharapkan dapat mempengaruhi tingkah laku para manajer agar dapat tercipta *goal congruence*. Maksud dari *goal congruence* sendiri adalah terjadinya keselarasan antara tujuan pemilik perusahaan dengan tujuan manajemen yang mengelola perusahaannya. Seorang manajer diharapkan dapat bekerja secara baik dan benar, baik untuk tujuan divisinya maupun untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Sistem pengukuran dan penilaian kinerja pada tiap-tiap bagian dalam perusahaan, harus merupakan suatu pernyataan yang jelas mengenai tujuan yang akan dicapai. Jika hal tersebut tidak dilakukan, maka manajer akan menarik kesimpulan yang salah dan akibatnya manajer akan melakukan tindakan yang salah pula.

Tujuan sistem pengukuran pusat laba ada 3 ( Abdul Halim 1998 : 93 ), yaitu :

- a. Untuk menentukan kontribusi sebuah pusat laba, sebagai suatu kesatuan terhadap tujuan organisasi.
- b. Untuk memberikan dasar dalam mengevaluasi kinerja manajer pusat laba.
- c. Untuk memotivasi manajer pusat laba dalam mengoperasikan unitnya agar konsisten dengan tujuan umum perusahaan keseluruhan.

#### 4. Manfaat Penilaian Kinerja

Manajemen perusahaan mempunyai kewajiban untuk menilai kinerja karyawannya, karena :

- a. Dapat mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Dapat membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana atasan mereka menilai kinerja.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- f. Mengendalikan perilaku karyawan dengan memberi suatu instrumen berupa ganjaran, hukuman, dan ancaman.

#### 5. Dasar–dasar untuk penilaian prestasi kinerja

Untuk mengetahui seberapa baik seorang manajer dapat memenuhi pertanggungjawaban kerjanya dapat diukur dengan tolok ukur prestasi keuangan dan tolok ukur prestasi non keuangan. (Horngren, 1999 :336)

##### a. Tolok ukur keuangan

Prestasi kerja dinilai berdasarkan perbandingan antara prestasi nyata dengan laba yang dianggarkan oleh masing–masing manajer sesuai dengan persetujuan dari kantor pusat.

Contoh : Biaya sistem informasi suatu surat order, tolok ukur non keuangan lebih dulu dengan seorang supervisor yang menangani surat order, hal ini adalah tolok ukur keuangan dengan seorang manajer dalam pembiayaan sistem informasi.

b. Tolok ukur non keuangan

Prestasi kerja manajer dinilai berdasarkan faktor-faktor lain yang bersifat non keuangan. Ada tiga jenis variabel yang dipakai sebagai penilaian.

- 1). Penetrasi pasar
- 2). Presentase perbaikan tingkat harga dan perubahan nilai tukar mata uang.
- 3). Bauran serta tingkat tambahan.

Contoh : Seorang supervisor yang menangani surat order mungkin hanya bertanggung-jawab pada biaya gaji, biaya pelayaran, kesalahan order dan penyesuaian-penyesuaian dan kepuasan konsumen.

6. Jenis-jenis laba yang digunakan untuk menilai kinerja pusat laba

a. Marjin kontribusi (*contribution margin*)

*Contribution margin* divisi adalah laba yang diperoleh dengan mengurangi biaya variabel oleh manajer divisi dengan total pendapatan yang diperoleh divisi. Laba ini bermanfaat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan laba suatu divisi jangka pendek. Karena konsep laba ini hanya dihitung dari pendapatan yang diterima perusahaan dikurangi

biaya penjualan dan biaya variabel. Laba kontribusi dapat digunakan untuk mengukur prestasi pusat laba, karena :

- 1). Biaya tetap dianggap tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba walaupun anggapan ini tidak seluruhnya benar.
- 2). Manajer pusat laba harus berusaha untuk memaksimalkan selisih antara pendapatan dan biaya variabel.
- 3). Menunjukkan dampak perubahan volume penjualan terhadap pusat laba.

Konsep laba ini bermanfaat, karena dengan menggunakan konsep ini aspek biaya-biaya tetap merupakan hal yang berada di luar kendali manajer pusat laba itu sendiri, sehingga usaha penilaian para manajer harus diarahkan kepada pengendalian pendapatan dan penggunaan biaya-biaya variabel saja. Tetapi konsep ini kurang bermanfaat, karena adanya kenyataan bahwa sesungguhnya sebagian dari biaya tetap tersebut ada yang dapat dikendalikan seluruhnya, dan hampir seluruh jenis biaya tetap tersebut dapat dikendalikan sebagian. Dengan demikian laba kontribusi tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer pusat laba.

b. Laba terkendali divisi (*controllable business unit profit*)

Laba terkendali divisi dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya-biaya yang terkendali oleh manajer yang bersangkutan. Laba ini bermanfaat untuk menggambarkan kemampuan manajer dalam menggunakan sumber-sumber yang ada dibawah wewenang dan pengendalian manajer divisi. Kelemahan penilaian ini

adalah bahwa laba terkendali tidak dapat dibandingkan secara langsung dengan laba perusahaan– perusahaan lain yang beroperasi pada pasar yang sama, karena laba terkendali hanya memperhitungkan sebagian biaya kantor pusat untuk mengatasi kelemahan ini, tipe penilaiannya menggunakan laba sebelum pajak.

Konsep laba ini bermanfaat untuk tujuan penilaian prestasi manajer divisi karena laba terkendali mencerminkan kemampuan manajer divisi untuk menggunakan secara efektif dan efisien sumber–sumber ekonomi yang ada. Namun konsep ini tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi kinerja perusahaan karena dalam perhitungan laba tidak memasukkan semua biaya divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi.

c. Laba langsung divisi (*Direct business unit profit*)

Laba langsung divisi menunjukkan jumlah kontribusi pusat laba untuk menutup biaya overhead dan laba perusahaan. Laba langsung divisi dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan semua biaya langsung yang terjadi dalam divisi yang bersangkutan. Laba ini cocok untuk menilai profitabilitas jangka panjang. Keuntungan bila menggunakan cara ini adalah biaya - biaya kantor pusat atau manajemen puncak tidak dibebankan atau dialokasikan kepada tiap divisi. Karena cara ini dilakukan dengan jalan mencatat seluruh biaya baik secara langsung maupun tidak langsung. Kelemahan bila menggunakan cara ini adalah tidak dapat dipergunakan untuk mengukur prestasi ekonomis secara baik,

karena metode ini tidak memperhitungkan beberapa jenis biaya perusahaan yang terjadi atas nama kegiatan divisi.

Konsep laba ini tidak sesuai untuk tujuan penilaian. Karena tidak semua laba langsung divisi dapat dikendalikan oleh manajer divisi.

d. Laba bersih divisi sebelum pajak (*net income before taxes*)

Laba bersih divisi sebelum pajak merupakan laba yang diperoleh dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi ditambah alokasi biaya dari kantor pusat. Sebagai dasar alokasinya adalah jumlah relatif biaya yang dikeluarkan oleh kantor pusat untuk setiap pusat laba.

Manfaat dari konsep laba ini adalah dapat mencerminkan prestasi ekonomi suatu divisi karena sebagai suatu kesatuan ekonomi, seperti yang telah dijelaskan pada halaman 26. Selain menikmati jasa dari kantor pusat, manajemen pusat laba harus menerima alokasi biaya dari kantor pusat. Kelemahannya adalah para manajer divisi akan mendapatkan hasil laba mereka apabila keseluruhan biaya sudah ditutup.

e. Laba bersih divisi setelah pajak (*net income after taxes*)

Laba bersih divisi setelah pajak dapat dihitung dengan cara mengurangi laba bersih divisi sebelum pajak dengan pajak penghasilan divisi. Laba ini untuk menilai prestasi ekonomi divisi. Jenis penilaian ini jarang digunakan, karena :

1. Laba bersih adalah prosentase tetap dari laba sebelum pajak sehingga tidak ada manfaatnya memasukkan unsur pajak penghasilan.

2. Keputusan–keputusan yang mempunyai dampak pada pajak penghasilan dibuat oleh kantor pusat.
3. Profitabilitas pusat laba tidak mempengaruhi keputusan–keputusan yang mempunyai dampak pada pajak penghasilan yang dibuat oleh kantor pusat.

Contoh perhitungan rugi – laba dengan menggunakan lima jenis konsep laba

Pendapatan .....	1.000	
Biaya penjualan .....	(600)	
Laba kotor .....	400	
Biaya – biaya variabel .....	(180)	
Kontribusi laba .....	220	(a)
Biaya – biaya divisi lainnya .....	(60)	
Pembebanan dari divisi – divisi lainnya.....	(30)	
Laba divisi langsung.....	130	(b)
Alokasi biaya perusahaan yang dapat dikendalikan.....	(10)	
Laba divisi yang dapat dikendalikan.....	120	(c)
Alokasi biaya lain – lain perusahaan.....	(20)	
Laba bersih sebelum pajak .....	100	(d)
Pajak penghasilan.....	(50)	
Laba bersih setelah pajak .....	50	(e)

#### 7. Masalah dalam pengukuran tingkat laba

Suatu pusat laba merupakan bagian dari pusat pertanggungjawaban, sedangkan transaksi-transaksi yang dilakukan dengan bagian-bagian lain dari pusat pertanggungjawaban tersebut tidak selalu sederhana, jadi persoalan-persoalan yang dapat timbul pun akan berbeda dengan organisasi-organisasi yang berdiri sendiri sebagai suatu lembaga yang independen. Ada tiga jenis persoalan dalam pengukuran tingkat laba secara umum, yaitu :

a. Harga transfer

“Harga transfer adalah nilai produk atau jasa dipertukarkan (diperjualbelikan) antar pusat pertanggungjawaban di dalam perusahaan. Harga tranfer merupakan pendapatan bagi pusat pertanggungjawaban yang menyerahkan produk atau jasa, dan di lain pihak merupakan biaya bagi pusat pertanggungjawaban yang menerima produk atau jasa”. (Halim, 1990 : 159)

Ada berbagai pendekatan yang bisa dilakukan untuk menentukan harga transfer di antara pusat laba serta sistem perundingan dan perjanjian yang memegang peranan penting dalam harga transfer yang digunakan.

b. Pendapatan bersama

Meskipun pada kebanyakan situasi pengukuran tingkat pendapatan yang dihasilkan oleh suatu pusat laba dapat dilakukan secara langsung, tetapi ada juga kondisi-kondisi di mana dua atau lebih pusat laba bekerjasama dalam menghasilkan peningkatan volume penjualan. Secara idealnya, kedua unit patut mendapatkan penilaian yang memadai untuk kontribusinya masing-masing dalam transaksi tersebut secara adil.

Banyak perusahaan yang tidak begitu memperhatikan untuk memecahkan pendapatan bersama seperti ini. Mereka menganggap bahwa identifikasi pertanggungjawaban secara tepat untuk masalah menghasilkan suatu pendapatan tertentu itu terlalu rumit untuk dipraktekkan, demikian pula halnya dengan tugas-tugas seorang wiraniaga (sales person), seharusnya mereka sadar bahwa tugasnya tidak semata-mata harus ditunjukkan untuk bagiannya sedikit saja, akan tetapi segala usaha yang dapat meningkatkan kepentingan perusahaan secara umum.

c. Pembiayaan bersama

Barang atau jasa yang disediakan oleh pusat laba tertentu untuk digunakan oleh pusat laba yang lain dinilai dengan harga transfer. Jasa-jasa pelayanan yang disediakan oleh staf unit ataupun biaya-biaya bersama lainnya, kalau memang akan dibebankan, harus dibebankan kepada pusat-pusat laba atas dasar perhitungan yang dapat menggambarkan tingkat penggunaan nyata dari jasa-jasa tersebut dan atas dasar permintaan khusus dari bagian-bagian yang menginginkan pelayanan jasa-jasa tersebut sejauh hal ini dimungkinkan. Biasanya dalam situasi seperti ini, biaya pelayanan jasa dapat digolongkan sebagai biaya yang dapat dikendalikan, sehingga kepada pusat-pusat laba dapat dibebankan pertanggungjawaban untuk pemakaian jasa tersebut.

Apabila pembebanan biaya langsung seperti ini tidak memungkinkan, maka penggunaan pembiayaan bersama dapat dialokasikan kepada pusat-pusat pertanggungjawaban atas dasar perhitungan-perhitungan yang wajar. Usaha pengalokasian seperti itu akan diperlukan untuk usaha pengukuran ekonomis dari kegiatan-kegiatan suatu pusat laba tersebut.

## H. Krisis Moneter

### 1. Gambaran mengenai Krisis Moneter

Menjelang millinnium ketiga tepatnya pertengahan tahun 1997, kawasan Asia Tenggara dan Asia Timur dilanda krisis keuangan atau krisis moneter. Krisis tersebut dimulai dari terdepresiasinya nilai mata uang Bath, kemudian Peso, Ringgit, Rupiah dan Won. Tetapi dari semua itu, mata uang rupiah yang terdepresiasi paling tinggi. Krisis keuangan di Indonesia terjadi pada pertengahan tahun 1997 ditandai oleh krisis perbankan, karena pada tahun tersebut banyak bank yang belum dapat membayar hutangnya yang telah jatuh tempo. Banyak bank yang memburu uang dollar untuk membayar hutang, sehingga nilai uang rupiah terdepresiasi sangat tinggi. Dampak dari krisis moneter ini banyak menimpa rakyat, dunia usaha, dan penduduk miskin. Banyak perusahaan yang mengadakan rasionalisasi karyawan (PHK) dan penanaman modal asing yang menurun.

### 2. Faktor –faktor yang dapat memulihkan krisis moneter

Menurut Miranda Gultom (Warta Ekonomi : 1997, 1 Desember), faktor yang paling tepat untuk memulihkan kondisi perekonomian Indonesia adalah dengan cara memperkuat sektor keuangan dan menyetatkan sektor riil. Sebelum itu juga harus diidentifikasi dulu secara jujur dan mendalam mengenai permasalahan yang menyebabkan terjadinya volatilitas (pelemahan) rupiah yang sudah melebihi kepatutan. Selain itu, pungutan-pungutan liar harus dikurangi, peraturan jangan terlalu banyak dan izin-izin segera dikeluarkan.

### 3. Cara – cara untuk keluar dari krisis moneter

Untuk bisa keluar dari krisis moneter dan menghindari krisis yang lainnya terulang kembali, maka Indonesia dan negara-negara Asia lainnya perlu menempuh lima langkah, (Kompas : 1997, 27 November) sebagai berikut :

- a. Membuka sektor perbankan untuk asing.
- b. Konsolidasi melalui peningkatan modal.
- c. Pengawasan dan regulasi ketat terhadap bank-bank, termasuk kemungkinan mengumumkan hasilnya.
- d. Perbaiki standar akuntansi dan keterbukaan, terutama untuk pinjaman-pinjaman yang kurang memenuhi syarat.
- e. Memotong sama sekali kaitan antara para bankir dengan kalangan politikus, dengan menyerahkan pengelolaan bank ke tangan para profesional serta melalui penegakan UU anti-korupsi.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Penelitian ini dilakukan pada suatu perusahaan, yaitu PT Primissima di Medari, Sleman Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### 1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT Primissima

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Oktober sampai dengan bulan November 2001.

#### **C. Variabel Penelitian**

##### 1. a. Konsep laba

b. Prestasi manajer

##### 2. a. Kinerja manajer pusat laba.

b. Variabel moderator : sebelum dan ketika krisis moneter

#### **D. Subyek dan Obyek Penelitian**

1. Subyek Penelitian
  - a. Pimpinan perusahaan
  - b. Bagian produksi
  - c. Bagian Penjualan
  - d. Bagian Akuntansi
  - e. Bagian personalia
2. Obyek Penelitian
  - a. Informasi akuntansi pertanggungjawaban divisi pusat laba.
  - b. Laporan keuangan pusat laba.

#### **E. Data yang Diperlukan**

- a. Gambaran umum perusahaan
- b. Pendapatan yang diperoleh oleh tiap-tiap divisi.
- c. Penggolongan atau klasifikasi biaya.
- d. Pembebanan alokasi biaya dari kantor pusat.
- e. Distribusi biaya bersama.
- f. Peran manajer divisi dalam perencanaan anggaran.
- g. Anggaran laba yang ditetapkan sebelum dan selama krisis moneter.
- h. Realisasi laba yang diperoleh sebelum dan selama krisis moneter.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pimpinan perusahaan, bagian produksi, bagian penjualan, bagian akuntansi, dan bagian personalia mengenai kinerja pada tiap-tiap pusat laba yang bersangkutan.

### 2. Dokumentasi

Pengumpulan data secara dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi dan "*job description*", personalia, pemasaran dan ruang lingkup kegiatan perusahaan.

### 3. Observasi

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian dengan maksud agar mendapatkan gambaran perusahaan tentang kegiatan usaha perusahaan yang menjadi subyek penelitian.

## G. Teknik Analisis Data

Dalam penganalisisan data yang diperlukan agar kesimpulan dan saran yang akan diberikan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Teknik analisis data yang akan digunakan dalam memecahkan masalah sebagai berikut :

1. Untuk menjawab rumusan masalah pertama dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :
  - a. Mendeskripsikan hasil temuan lapangan mengenai penilaian kinerja manajer pusat laba yang dilaksanakan di PT Primissima
  - b. Setelah mengetahui hasil temuan lapangan yang diterapkan di PT Primissima, kemudian melakukan analisis kritis sehingga dapat diketahui konsep tersebut sesuai dengan teori atau tidak.
2. Untuk menjawab rumusan masalah kedua, digunakan penilaian prestasi kerja berdasarkan laporan finansial. Tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja pusat laba, yaitu : Laba Bersih Setelah Pajak.  
Kinerja pusat laba sebelum krisis moneter dan selama krisis moneter akan diuji dengan menggunakan uji hipotesis beda dua mean, sehingga akan diketahui bagaimana perbandingan kinerja pusat laba PT Primissima sebelum dan selama krisis. Langkah – langkah yang dipakai sebagai berikut :
  - a. Hitung rata – rata

$$X1 = \frac{\sum x1}{n} \quad \text{dan} \quad X2 = \frac{\sum x2}{n}$$

Di mana :

$X_1$  = rata-rata kinerja sebelum krisis moneter (laba bersih setelah pajak)

$\sum x_1$  = jumlah total laba per tahun sebelum krisis moneter.

$n$  = sampel / jumlah tahun yang dianalisis sebelum krisis moneter.

$X_2$  = rata-rata kinerja selama krisis moneter (laba bersih setelah pajak)

$\sum x_2$  = jumlah total laba per tahun selama krisis moneter

$n$  = sampel / jumlah tahun yang dianalisis selama krisis moneter

- b. Setelah  $X_1$  dan  $X_2$  diketahui hasilnya kemudian diuji dengan menggunakan analisis uji hipotesis beda dua mean, dengan menggunakan rumus t hitung sebagai berikut :

$$t \text{ hitung} = \frac{(X_1 - X_2)}{\sqrt{\frac{\sum d_1^2 - \frac{(d_1)^2}{n}}{n(n-1)}}$$

Di mana :

$d_1$  = selisih skor nilai sebelum dengan selama krisis moneter.

$n$  = banyaknya sampel.

Kriteria keputusan :

$H_0$  :  $\mu$  sebelum krisis moneter =  $\mu$  selama krisis moneter

$H_a$  :  $\mu$  selama krisis moneter  $\neq$   $\mu$  selama krisis moneter

$H_0$  : tidak ada perbedaan rata-rata antara jumlah laba sebelum krisis moneter dengan selama krisis moneter.

Ha : ada perbedaan rata-rata antara jumlah laba sebelum krisis moneter dengan selama krisis moneter.

Ho diterima apabila  $-t_{1/2\alpha} < t_o < t_{1/2\alpha}$  dengan derajat kebebasan  $n - 1$ . Pada analisis ini derajat signifikan yang digunakan 5%

Penulis menggunakan uji dua sisi karena yang penulis lakukan merupakan penelitian antara sebelum krisis moneter dan selama krisis moneter.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Gambaran Singkat Mengenai Gabungan Koperasi Batik Indonesia**

GKBI sebagai Gabungan Koperasi mempunyai 4 (empat) unit usaha, yaitu :

1. Unit Usaha Cabang Semarang

Unit usaha ini bergerak di bidang manufaktur, yaitu membeli kain mori (*cambrics*) dari PT Primissima. Kain mori tersebut dicetak dengan menggunakan mesin cetak, lalu dipotong – potong menurut model untuk dibuat pakaian konveksi.

2. Unit Usaha Cabang Pekalongan

Unit usaha ini bergerak di bidang dagang, yaitu membeli kain mori (*cambrics*) dari PT Primissima, kemudian menjualnya kembali ke industri – industri kecil yang berada di Pekalongan.

3. Unit Usaha Cabang Surakarta

Unit usaha ini bergerak di bidang manufaktur, yaitu membeli kain mori (*cambrics*) dari PT Primissima. Kain mori tersebut dipotong – potong kemudian dicetak sehingga menjadi kain batik tradisional (jarik).

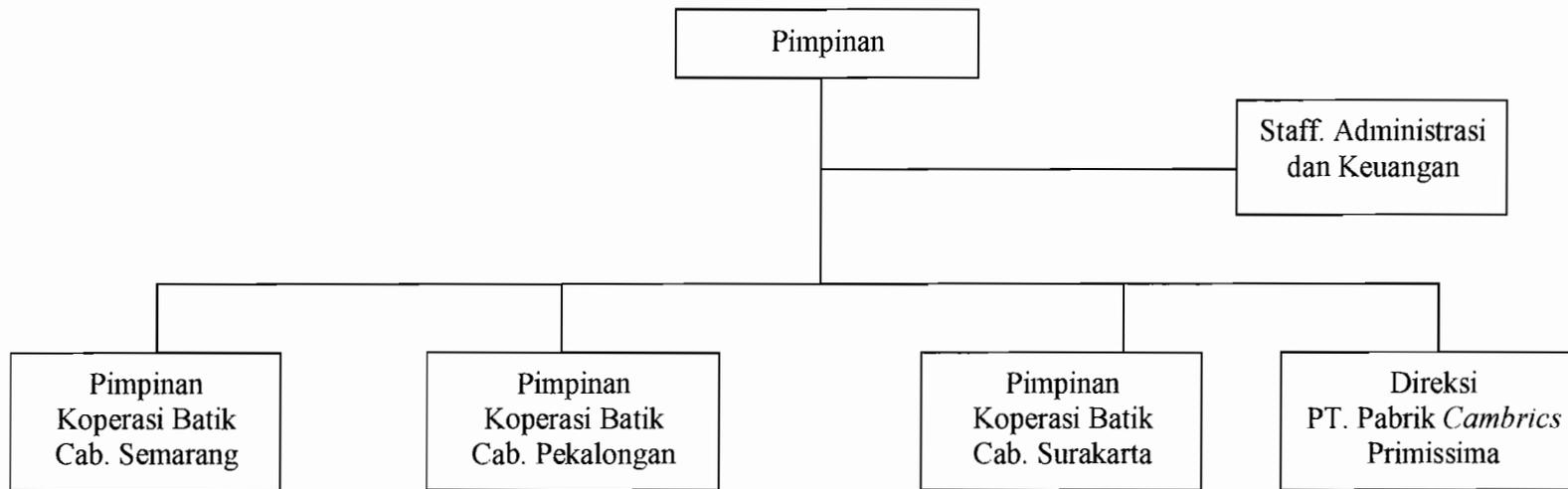
4. PT. Pabrik *Cambrics* Primissima

Unit usaha ini bergerak di bidang manufaktur, yaitu membeli kapas lalu dipintal menjadi benang, kemudian ditenun menjadi kain mori (*cambrics*).

Karena unit usaha yang diteliti oleh penulis adalah PT Primissima, maka penulis akan membahas lebih lanjut mengenai PT Primissima.

Dalam struktur organisasi terlihat bahwa Direktur Utama mempunyai 4 (empat) pusat laba yang dapat juga disebut dengan unit usaha, yaitu Unit Usaha Cabang Semarang, Unit Usaha Cabang Pakalongan, Unit Usaha Cabang Surakarta, dan Unit Usaha PT Pabrik *Cambrics* Primissima. Berikut ini penulis sajikan bagan struktur organisasi GKBI terlihat pada halaman berikut.

**STRUKTUR ORGANISASI  
GABUNGAN KOPERASI BATIK INDONESIA  
MEDARI – YOGYAKARTA**



## **B. Sejarah dan Perkembangan PT Prissima Sebagai Unit Usaha dari GKBI**

Gagasan berdirinya pabrik mori ini bermula dari adanya bantuan beberapa mesin tenun dari Pemerintah Belanda kepada Pemerintah Indonesia. Pada waktu itu Indonesia masih kekurangan bahan baku untuk pembuatan kain batik halus dan masih diimpor dari luar negeri, yaitu RRC, India dan Jepang. Hal tersebut menimbulkan suatu gagasan antara Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) melalui Departemen Perindustrian untuk mendirikan pabrik *cambrics* yang berkualitas secara bersama.

Gagasan ini mulai terealisasi dengan disepakati untuk mendirikan pabrik yang diberi nama P.T. Pabrik *Cambrics* Prissima. Pabrik ini terletak di Jalan Kalirase Medari Kabupaten Sleman Yogyakarta. Sebagai realisasi dari kerjasama antara Pemerintah RI dengan Pemerintah Kerajaan Belanda pada *Administrative Agreement* di Jakarta pada tanggal 20 April 1976.

Pembangunan pabrik ini dalam rangka Penanaman Modal Dalam Negeri berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 54 / 1970 ditetapkan modal dasar sebesar Rp 1.230.000.000,00. Badan usaha ini merupakan perusahaan patungan (*joint venture*) antara Pemerintah RI dan GKBI dengan perbandingan saham 59,35% : 40,65%. Modal Pemerintah RI, dalam hal ini adalah Departemen Keuangan RI, berupa satu unit mesin pemintalan dan mesin tenun (*cambrics*). Yang berasal dari bantuan Pemerintah Kerajaan Belanda sebesar Rp 730.000.000,00. Sedangkan modal GKBI berupa tanah, bangunan pabrik, perumahan dinas dan biaya pemasangan mesin yang nilainya sebesar Rp 500.000.000,00.

PT Primissima secara resmi berdiri pada tanggal 22 Juni 1971 berdasarkan akta notaris R. Soerojo Wongsowidjojo, S.H. dengan No.31 / 1971 yang ditandatangani di Jakarta. Pada tahun itu juga mulai dibangun dan direncanakan kapasitasnya sebesar 9.072 mata pinal untuk unit *spinning* dan 180 mesin tenun lengkap dengan mesin persiapan untuk unit *weaving*.

PT Primissima mulai berproduksi pada tanggal 2 Februari 1972 setelah diresmikan oleh Menteri Ekuin, Sri Sultan Hamengku Buwono IX yang didampingi oleh Bapak M. Yusuf sebagai Menteri Perindustrian. Jumlah karyawan sebanyak 252 orang yang bekerja dalam tiga *shift*. Kapasitas produksi mencapai 4.000.000 yards per tahun dalam bentuk kain mori (*cambrics*) halus.

Dalam rangka memenuhi berbagai permintaan pasar yang semakin meningkat, maka sampai saat ini perusahaan sudah dua kali mengadakan perluasan pabrik dan sekali mengadakan renovasi pabrik I. Pada awal bulan Maret 1974, PT Primissima mengadakan perluasan tahap I dengan penambahan kapasitas sebanyak 11.088 mata pinal dan 192 buah mesin tenun. Untuk perluasan ini, diperlukan dana sebesar Rp 3.000.045.000,00 yang sepenuhnya berasal dari perusahaan sendiri, yaitu dari dana cadangan yang disisihkan dari sebagian keuntungan. Perluasan ini selesai dan diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1976 oleh Presiden Soeharto.

Dengan adanya perluasan tahap I ini atau disebut juga dengan pabrik II, PT Primissima dapat meningkatkan produksinya sekitar 7.500.000 yards per tahun. Bahkan jumlah ini meningkat menjadi 10.000.000 yards pada tahun 1979. Jumlah karyawan juga meningkat yaitu dari 252 menjadi 560 orang.



Setiap tahun perusahaan terus mengalami perkembangan yang baik. Hal ini terlihat dengan adanya peningkatan mutu, efisiensi, produktivitas dan keuntungan yang diperoleh, sehingga mendorong adanya perluasan pabrik lagi. Pada bulan Juni 1981 dimulai usaha perluasan tahap II atau disebut juga pabrik III. Perluasan dilakukan dengan menambah kapasitas sebesar 16.128 mata pinal dan 320 mesin tenun.

Pembiayaan proyek ini 45% berasal dari dana sendiri dan selebihnya berasal dari kredit. Perluasan pabrik II ini selesai dan diresmikan pada tanggal 29 Maret 1984 oleh Menteri Perindustrian, Bapak Ir. Hartono.

Dengan tiga unit pabrik yang dimiliki, PT Primissima memiliki kapasitas sebesar 36.288 buah mata pinal dan 692 buah mesin tenun serta jumlah karyawan meningkat menjadi 1286 orang. Kapasitas produksinya mencapai 20.000.000 yards per tahun. Komposisi saham yang terakhir antara Pemerintah RI dengan GKBI adalah 52,79% : 47,21%. Karena saham Pemerintah RI masih lebih besar dari 50%, maka PT Primissima masih berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

PT Primissima sangat mendukung program pemerintah dengan melakukan berbagai usaha antara lain penggantian berbagai jenis *spare part's*, perubahan konstruksi, dan pengetatan dalam pengawasan hasil produksi, maka PT Primissima sejak bulan Oktober 1986 untuk pertamakalinya berhasil mengekspor hasil produksinya ke luar negeri, yaitu Inggris. Sejak saat itu, PT Primissima selalu berusaha meningkatkan kualitas produk, sehingga pada awal tahun 1987 kualitas produksinya sudah bisa memenuhi kualitas JIS (*Japan*

*Industrial Standard*) yang merupakan standard internasional yang paling ketat di bidang tekstil.

Usaha yang dilakukan perusahaan adalah pada bulan April 1994, perusahaan mulai mengadakan renovasi pabrik I yaitu melakukan penggantian mesin *Loom* yang ada sebanyak 180 buah dengan 60 buah *Air Jet Loom* (AJL) dan mulai produksi pada bulan Oktober 1994. Kapasitas *Air Jet Loom* mencapai 8.600.000.000 yards per tahun, lebih tinggi daripada menggunakan mesin *Picanol*. Selain itu, perusahaan telah membeli 10 buah mesin *Winding* yang dapat menyambung benang secara otomatis tanpa kelihatan sambungannya. Dengan demikian, akan diperoleh kain tenunan yang mempunyai kualitas yang lebih baik dari sebelumnya.

### **C. Tujuan Perusahaan**

PT Primissima mempunyai tujuan perusahaan sebagai berikut :

1. Mendirikan dan menjalankan perusahaan *Cambrics*
2. Tanpa meninggalkan dasar-dasar ekonomi komersial, menjual hasil produksi dengan mengutamakan penawaran kepada koperasi perbatikan yang menjadi pemegang saham perseroan terbatas ini.
3. Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksudkan pada no. 1 dan 2 di atas, perseroan ini bekerjasama dengan atau mengambil bagian atau ikut serta mendirikan badan hukum lain yang mempunyai maksud dan tujuan yang sama atau hampir sama dengan maksud dan tujuan perseroan ini.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, PT Primissima telah menyusun rencana jangka panjang (*Corporate Plan*), yaitu pertumbuhan dan pengembangan pasar melalui diversifikasi produk, yang ditekankan pada usaha penyempurnaan mesin produksi termasuk penambahan atau penggantian seperlunya untuk mendukung dan melayani kebutuhan pemasaran

#### **D. Penentuan Lokasi Perusahaan**

PT Primissima berlokasi di daerah Medari Kabupaten Sleman Km. 16. PT Primissima mempunyai areal tanah seluas  $73.738 \text{ m}^2$  yang terbagi atas  $34.513 \text{ m}^2$  untuk bangunan dan  $41.032 \text{ m}^2$  untuk garasi, jalan dan tanah lapang. Adapun rinciannya sebagai berikut :

##### 1. Luas tanah (berdasarkan sertifikat tanah)

a. Kelurahan Caturharjo	: $29.327 \text{ m}^2$	
b. Kelurahan Trimulyo	: $24.490 \text{ m}^2$	
c. Kelurahan Triharjo	: $19.921 \text{ m}^2$	
Jumlah		$73.738 \text{ m}^2$

##### 2. Luas bangunan

a. Kelurahan Caturharjo	: $7.751 \text{ m}^2$	
b. Kelurahan Trimulyo	: $14.502 \text{ m}^2$	
c. Kelurahan Triharjo	: $12.260 \text{ m}^2$	
Jumlah		$34.513 \text{ m}^2$

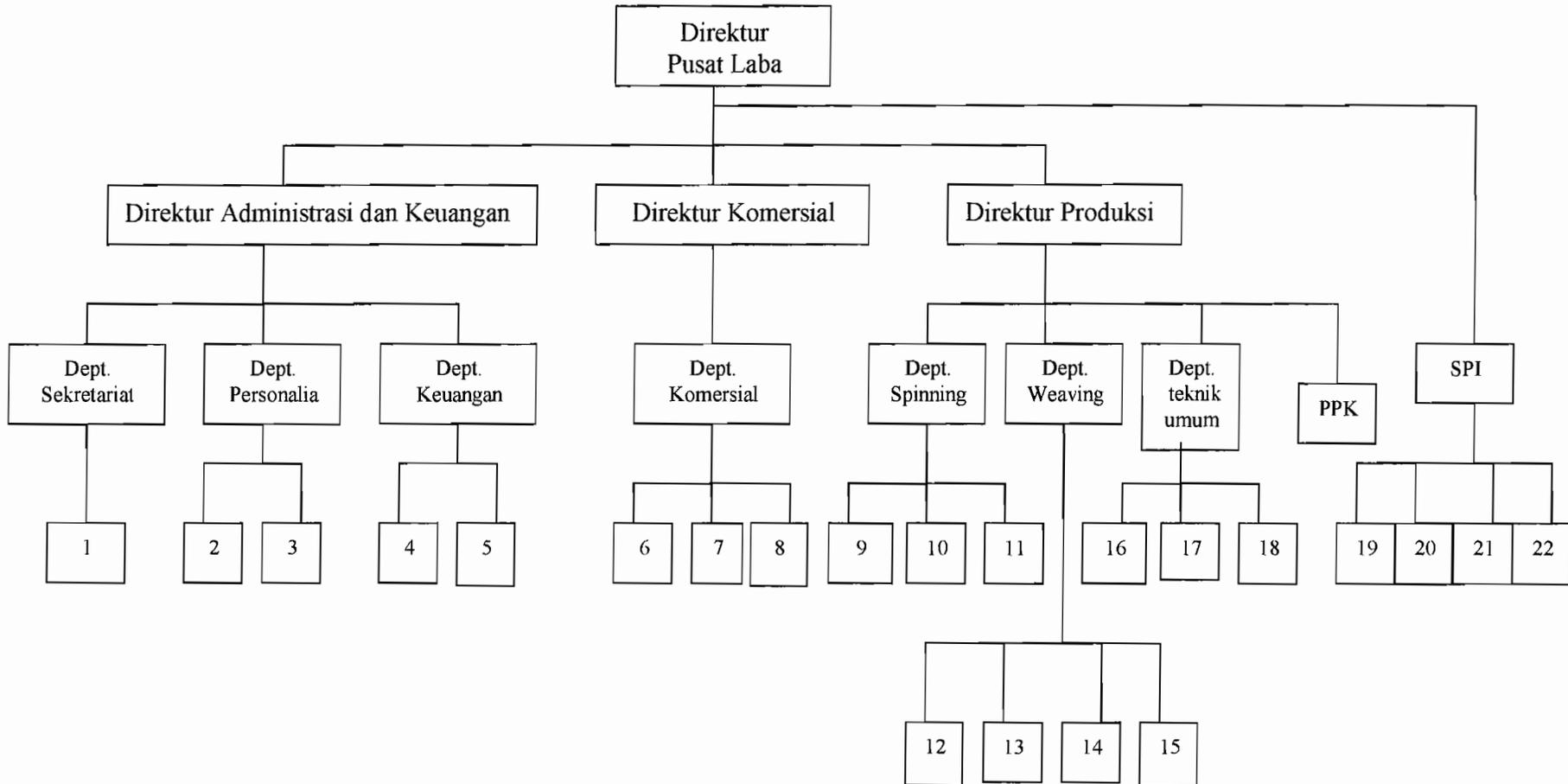
Penentuan lokasi perusahaan tersebut ditetapkan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Letaknya berada di dekat jalan raya antara Yogyakarta dan Magelang, sehingga mempermudah komunikasi dan transportasi bagi bahan baku maupun produk yang akan dipasarkan.
2. Tanah di sekitar perusahaan sangat luas sehingga dimungkinkan bagi perusahaan untuk mengadakan perluasan.
2. Letaknya yang berada di pedesaan diharapkan dengan mudah memperoleh tenaga kerja dari warga desa di sekitar lokasi perusahaan dan membantu program pemerintah untuk menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat.

#### **E. Struktur Organisasi PT Primissima**

Sejak awal berdiri hingga saat ini, PT Primissima telah melakukan tiga kali perubahan struktur organisasi, terakhir pada bulan Juni 1994. Dalam struktur organisasi yang terbaru terlihat bahwa Direktur Utama dibantu oleh 3 (tiga) orang direktur, yaitu Direktur Administrasi dan Keuangan, Direktur Komersial, dan Direktur Produksi. Selain departemen yang dibawah oleh tiga direktur tersebut di atas, ada juga yang langsung dibawah oleh Direktur Utama, yaitu Departemen Sistem Pengendalian Intern (SPI).

**STRUKTUR ORGANISASI PT PRIMISSIMA  
MEDARI – YOGYKARTA**



Keterangan dari bagan pada halaman 55 :

- |  |  |
|--|--|
| 1. Satpam                              | 12. Persiapan <i>Loom</i> I dan <i>Loom</i> II |
| 2. Kepegawaian                         | 13. Persiapan <i>Loom</i> III                  |
| 3. Kesejahteraan dan Diklat            | 14. Pemeliharaan mesin <i>Weaving</i>          |
| 4. Keuangan                            | 15. <i>Grey Finishing</i>                      |
| 5. Akuntansi                           | 16. <i>Utility</i>                             |
| 6. Logistik                            | 17. Listrik                                    |
| 7. Pemasaran                           | 18. Bangunan                                   |
| 8. Penyimpanan                         | 19. Asisten Operasional                        |
| 9. Unit I dan unit II                  | 20. Asisten Akuntansi                          |
| 10. Unit III                           | 21. Asisten Organisasi                         |
| 11. Pemeliharaan mesin <i>Spinning</i> | 22. Asisten Komputasi dan Informasi            |

Adapun rincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab dan fungsi pokok pada PT Primissima akan diuraikan di bawah ini.

1. Direksi

a. Fungsi pokok

Memimpin perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan sebagaimana yang ditetapkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RPUS).

b. Perincian tugas, wewenang, dan tanggung-jawab

- 1) Mewakili perusahaan di pengadilan dan berhak untuk dan atas nama perusahaan untuk segala perbuatan dalam pemilikan dan perbuatan dalam pengurusan guna mencapai tujuan perusahaan.

- 2) Bertanggungjawab atas penyusunan program kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sebagai pedoman kerja untuk pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Menyusun rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan serta menyerahkan pada Dewan Komisaris dan pemegang saham untuk dimintakan pengesahannya.
- 4) Menyusun laporan berkala triwulan dan tahunan untuk diserahkan kepada Dewan Komisaris dan pemegang saham.
- 5) Bertanggungjawab atas penyelenggaraan rapat Dewan Komisaris dan RPUS.

## 2. Direktur Utama

### a. Fungsi pokok

Menetapkan kebijaksanaan umum perusahaan, mengatur dan mengarahkan kegiatan direktorat serta mengendalikan semua kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Menetapkan kebijaksanaan umum dalam menyusun dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan yang telah disahkan oleh RPUS.
- 2) Mengatur dan mengarahkan kegiatan direktorat dalam melaksanakan tugas dan wewenang pokok masing-masing.
- 3) Berhak dan berkuasa untuk bertindak atas nama Dewan Direksi dalam menetapkan kebijakan untuk pencapaian tujuan perusahaan.

- 4) Memimpin sidang Dewan Direksi, sidang gabungan direksi dan Dewan Komisaris serta RPUS.
- 5) Bersama-sama dengan anggota direksi lainnya mengendalikan kegiatan perusahaan.
- 6) Bertindak sebagai penanggungjawab utama untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Direktur Administrasi dan Keuangan

#### a. Fungsi pokok

Menyusun kebijaksanaan umum sistem organisasi, pembinaan personalia, manajemen perusahaan serta kebijaksanaan umum bidang keuangan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

#### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung jawab

- 1) Melaksanakan pengawasan di segala bidang, khususnya di bidang pembelian, penjualan dan tata tertib administrasi.
- 2) Mengelola sistem personalia dan organisasi perusahaan.
- 3) Mengelola kegiatan ketatausahaan, pelayanan umum, perawatan kesehatan, kerumahtanggaan.
- 4) Menetapkan dan mengelola sistem administrasi dan keuangan perusahaan.
- 5) Memimpin dan mengawasi keuangan dan penjualan hasil produksi.
- 6) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan yang akan diajukan pada RPUS berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan direksi.

- 7) Mengatur pelaksanaan anggaran bagi semua kegiatan perusahaan dan mengawasi segala bidang berpegang teguh pada anggaran yang telah ditetapkan.
- 8) Mengatur penyediaan dana apabila diperlukan dan mengelola penggunaannya secara efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

#### 4. Direktur Komersial

##### a. Fungsi pokok

Menyusun kebijaksanaan umum bidang pemasaran dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Menyusun dan melaksanakan rencana penjualan tahunan.
- 2) Menetapkan pedoman dan kebijaksanaan penjualan hasil produksi.
- 3) Menetapkan pedoman dan kebijaksanaan pengadaan dan pengendalian pelaksanaannya.
- 4) Mengelola kegiatan penyelenggaraan riset pemasaran dan promosi.

#### 5. Direktur Produksi

##### a. Fungsi pokok

Menyusun kebijaksanaan umum di bidang produksi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Menetapkan dan mengendalikan pelaksanaan rencana produksi
- 2) Menetapkan rencana dan mengendalikan penyediaan bahan produksi dan bahan bakar berdasarkan rencana produksi.

- 3) Menetapkan dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan perawatan dan pemeriksaan mesin produksi, mesin pembantu dan instalasi lainnya serta kegiatan perbengkelan.
  - 4) Mengatur dan mengendalikan kegiatan teknis rehabilitasi dan modifikasi mesin produksi, mesin pembantu dan instalasi lainnya serta perluasan unit produksi.
  - 5) Mengkoordinir usaha-usaha pengembangan produksi yang dilakukan dengan jalan menerapkan penemuan-penemuan baru di bidang teknologi tekstil.
  - 6) Mengatur kegiatan yang dilakukan dalam rangka perlindungan keselamatan kerja dan pencegahan kebakaran di perusahaan bersama-sama dengan Direktur Administrasi dan Keuangan.
  - 7) Membina sistem administrasi produksi dan teknik.
6. Kepala Biro Pengendalian Intern dan Pengawasan
- a. Fungsi pokok

Melaksanakan pengawasan intern dalam mengamankan kebijaksanaan umum direksi berdasarkan standar, penaksiran tentang sasaran mutu, prosedur dan lain-lain.
  - b. Perincian tugas, wewenang, dan tanggung-jawab
    - 1) Mengkoordinir kepala departemen dan staf dalam pelaksanaan pengawasan intern.
    - 2) Memberikan informasi hasil pengawasan intern kepada Direktur Utama.

- 3) Membina disiplin kerja agar tugas departemen dapat dilaksanakan secara efisien.
- 4) Mengadakan analisa atau evaluasi perusahaan di segala aspek kegiatan tahunan.
- 5) Mengusulkan saran-saran perbaikan.

#### 7. Kepala Departemen Sekretariat

##### a. Fungsi pokok

Melaksanakan kebijaksanaan pokok Direktur Administrasi dan Keuangan dalam pengelolaan bagian sekretariat.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Mengkoordinir kegiatan kesekretariatan yang meliputi pembuatan dan penerimaan surat-menyurat, menyusun anggaran belanja, dan menyiapkan dokumen-dokumen rapat.
- 2) Mengawasi hal-hal yang menyangkut pelayanan umum dan kerumahtanggaan kantor.

#### 8. Kepala Departemen Personalia

##### a. Fungsi pokok

Mengelola personalia perusahaan secara efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Menyusun kebutuhan personalia.
- 2) Mengelola sistem penggajian dan jaminan sosial karyawan.
- 3) Menyusun kerja serta mengurus mutasi, promosi dan demosi.

- 4) Melakukan penelitian terhadap kode etik karyawan
- 5) Melakukan analisa atas perkembangan bidang personalia.
- 6) Merencanakan program pendidikan dan latihan kerja karyawan.
- 7) Menyelenggarakan pembinaan personil dan hubungan perburuhan.
- 8) Mengatur pembinaan karyawan di bidang kesehatan dan mental

#### 9. Kepala Departemen Keuangan

##### a. Fungsi pokok

Menyelenggarakan kebijaksanaan pokok Direktur Administrasi dan Keuangan dalam mengelola keuangan dan akuntansi perusahaan.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Menyusun dan melaporkan posisi keuangan perusahaan.
- 2) Menyusun administrasi dan inventarisasi kekayaan perusahaan berupa aktiva dan pasiva perusahaan.
- 3) Melakukan kegiatan transaksi dan menyusun administrasi termasuk kelengkapan dokumennya.

#### 10. Kepala Departemen Komersial

##### a. Fungsi pokok

Mengelola hasil produksi dalam rangka pelaksanaan kebijaksanaan umum Direktur Komersial.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Mengelola penjualan barang-barang hasil produksi.
- 2) Meneliti jaminan surat berharga sehubungan dengan penjualan kredit.

- 3) Mengelola gudang, meliputi penerimaan barang, penyimpanan dan pemeliharaan barang, pengeluaran barang, pengendalian persediaan dan inventarisasi barang di gudang.
- 4) Mengelola penelitian barang-barang di gudang.
- 5) Melakukan analisis secara berkala atas pelaksanaan tugasnya di bidang penjualan dan pengadaan.

#### 11. Kepala Departemen Spinning (Pemintalan)

##### a. Fungsi pokok

Melaksanakan dan mengamankan kebijaksanaan umum perusahaan dalam produksi benang secara efisien.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Mengatur dan merawat semua alat kerja yang berada di bagiannya.
- 2) Membantu pengadaan kebutuhan tenaga kerja, bahan baku, mesin-mesin dan alat produksi.
- 3) Memproduksi benang dari kapas dengan kualitas.

#### 12. Kepala Departemen *Weaving* (Pertenenan)

##### a. Fungsi pokok

Melaksanakan dan mengamankan kebijaksanaan umum perusahaan dalam memproduksi kain *grey* secara efisien.

##### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Merencanakan produksi dari setiap macam produk dengan penyelesaian sesuai dengan rencana yang disusun oleh Direktur Komersial.

- 2) Menentukan alokasi mesin untuk macam-macam produksi.
- 3) Membuat percobaan produk baru yang laku di pasaran.
- 4) Menghitung kebutuhan benang baik nomor maupun beratnya.
- 5) Mengkoordinir semua aktivitas di departemennya.

### 13. Kepala Departemen Teknik Umum

#### a. Fungsi pokok

Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan *maintenance*, *overhaul*, rehabilitasi dan pemasangan baru sesuai dengan kebijaksanaan direksi.

#### b. Perincian tugas, wewenang dan tanggung-jawab

- 1) Mengawasi kegiatan mesin, reparasi listrik, untuk mencapai hasil yang maksimal.
- 2) Menyenggarakan kebutuhan suku cadang alat produksi, perawatan, perbaikan dan penyempurnaan bangunan.
- 3) Mengadakan hubungan kerja dengan kepala departemen lain di dalam lingkungan perusahaan.

## F. Personalia

Bagian personalia merupakan satu bagian yang berada di bawah Direktorat Administrasi dan Keuangan. Jumlah tenaga kerja PT Primissima sebanyak 1.310 orang.

Penerimaan tenaga-tenaga kerja baru yang potensial sebagai upaya kaderisasi, telah diusahakan secara selektif dengan harapan dapat mengganti tenaga-tenaga yang telah keluar dan dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan

perusahaan. Untuk mengangkat seorang pegawai dan menaikkan jabatan seseorang, digunakan sistem kecakapan dan sistem karier. Bila suatu saat perusahaan membutuhkan tenaga kerja, maka akan mengangkat seorang pegawai yang mempunyai kecakapan sesuai dengan bidang yang dibutuhkan. Dalam hal pengadaan tenaga kerja ini, PT Primissima mewajibkan bagi calon-calon tenaga kerja untuk menempuh tes pengetahuan dasar, tes psikologi, dan tes kesehatan. Setiap calon tenaga kerja yang diterima melalui tes tersebut mengalami masa bimbingan kerja selama kurang lebih 3 (tiga) bulan, baru kemudian ditetapkan atau tidak secara resmi sebagai karyawan melalui penilaian selama masa bimbingan kerja tersebut.

Sistem karier berlaku bila perusahaan akan menaikkan jabatan karyawannya. Untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, maka seorang karyawan akan dinilai kapasitasnya terhadap perusahaan, kualitas kerjanya, masa kerjanya, pengabdianya dan syarat-syarat lain yang ditentukan oleh perusahaan.

#### 1. Tenaga kerja

Jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh PT Primissima per 31 Oktober 2001 berjumlah 1236 orang, dengan perincian sebagai berikut :

- |                           |   |           |                   |
|---------------------------|---|-----------|-------------------|
| a. Bagian <i>spinning</i> | : | 416 orang |                   |
| b. Bagian <i>weaving</i>  | : | 586 orang |                   |
| c. Bagian teknik umum     | : | 86 orang  |                   |
| d. Bagian PPK             | : | 16 orang  |                   |
| e. Bagian personalia      | : | 37 orang  | (Honorar 3 orang) |
| f. Bagian sekretariat     | : | 54 orang  | (Honorar 1 orang) |

- g. Bagian keuangan : 11 orang (Honorar 1 orang)
- h. Bagian komersial : 42 orang (Honorar 1 orang)
- i. Bagian SPI : 8 orang

## 2. Jam kerja karyawan

Berdasarkan Undang-Undang Kepegawaian yang telah ditetapkan oleh pemerintah serta peraturan pokok karyawan PT Primissima tentang jam kerja karyawan ditetapkan bahwa lamanya jam kerja adalah 40 jam/minggu. Kegiatan produksi dijalankan penuh selama 24 jam setiap harinya, kecuali hari Jumat 22,5 jam. Pada hari-hari libur atau hari besar kegiatan produksi ditiadakan.

Jam kerja PT Primissima dibagi menjadi 2 (dua), yaitu :

### 3. Bagian produksi dan satpam.

Bagian ini dibagi menjadi 4 (empat) grup dan 3 (tiga) *shift* jam kerja yang ditetapkan sebagai berikut :

- 1) *Shift* I bekerja dari pk. 06.00–14.00 (istirahat pk. 09.00–10.00)
- 2) *Shift* II bekerja dari pk. 14.00–22.00 (istirahat pk. 17.00–18.00)
- 4) *Shift* III bekerja dari pk. 22.00–06.00 (istirahat pk. 01.00–02.00)

### 4. Bagian administrasi dan keuangan serta teknik umum

Bagian ini mengikuti jam kerja biasa, yaitu :

Hari Senin – Kamis : pk. 07.30 – 15.30 (istirahat 1 jam, pk. 11.30)

Hari Jumat : pk. 07.30 – 15.30 (istirahat 1,5 jam, pk. 11.30)

Hari Sabtu : pk 07.30 – 13.00 (tanpa istirahat)

Setiap karyawan PT Primissima bekerja menurut sistem kerja yang berlaku, yaitu :

- 1) Jumlah kerja pada dasarnya adalah 7 (tujuh) jam kerja per hari
- 2) Kerja lembur harus dilaksanakan dengan sepengetahuan direksi
- 3) Apabila ada karyawan yang terlambat, akan dikenai sanksi berupa pemotongan upah atau gaji perinciannya :
  - a) Untuk karyawan harian tetap maupun bulanan yang terlambat 1 menit dipotong 1/30 % dari gaji utama.
  - b) Selain itu perusahaan juga memperhatikan tingkat presensi karyawannya dengan cara mengkaitkan presensi pada potongan gaji.

### 3. Sistem pengupahan dan tunjangan

Berdasarkan gaji yang diterima karyawan berbeda tergantung pada golongan dan status karyawan yang bersangkutan. Umumnya golongan karyawan dibedakan berdasarkan jenjang pendidikan atau pengalaman kerja, demikian juga yang ada di PT Primissima. Penggolongan karyawan berdasarkan pendidikan ditentukan sebagai berikut :

Tabel 4.1. Penggolongan karyawan berdasarkan pendidikan

Golongan	Pendidikan	Keterangan
I	SD	Pelayan / pembersih mesin
II	SMP	Operator / pembantu II
III	SMA	Montir / Pembantu I
IV	SMA	Kepala regu / pembantu utama
V	SARJANA MUDA	Kapala urusan / pengawas
VI	SARJANA / SARMUD	Kepala bagian
VII	SARJANA	Kepala departemen

Sumber : PT Primissima, Medari – Yogyakarta

Status karyawan ada 2 (dua) macam, yaitu :

a. Karyawan bulanan

Adalah karyawan golongan III – VII. Perhitungan dan pembayaran gaji bersifat bulanan.

b. Karyawan harian tetap

Adalah karyawan golongan I dan II. Perhitungan gaji dilakukan secara harian, tetapi pembayaran dilakukan setiap bulan sekali.

Tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh PT Primissima kepada karyawannya, sebagai berikut :

- a. Tunjangan jabatan 20 % dari gaji pokok.
- b. Pembeian gaji ke-13 sebesar 1 kali gaji bruto.
- c. Tunjangan sosial berupa tunjangan istri dan anak maksimal 3 orang anak.
- d. Tunjangan beras maksimal 5 orang anggota keluarga.
- e. Tunjangan pengobatan atau perawatan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.
- f. Tunjangan perumahan

Tunjangan perumahan ini diberikan kepada karyawan dengan ketentuan sebagai berikut :

- 1) Untuk perumahan lengkap diberikan kepada karyawan yang mempunyai jabatan sebagai kepala bagian dan tingkat di atasnya.
- 2) Bagi yang belum mendapatkan perumahan akan diberikan bantuan atau tunjangan perumahan.

g. Tunjangan melahirkan

Tunjangan melahirkan ini diberikan kepada karyawan atau istri karyawan yang melahirkan.

h. Tunjangan pakaian

Tunjangan pakaian diberikan kepada karyawan-karyawan setiap tahun sekali berupa : celana panjang/rok 2 potong, hem 2 potong, topi 2 potong, dan kaos oblong 2 potong

i. Tunjangan makan dan minum

Setiap hari kerja kepada semua karyawan diberikan makan satu kali dan minum dua kali.

4. Jaminan yang diberikan perusahaan

a. Jaminan Kesehatan

PT Primissima menyediakan beberapa fasilitas untuk menunjang kesehatan, antara lain :

1) Kartu sehat

Setiap karyawan harus meminta kartu berobat sebagai pengantar resmi yang akan memudahkan karyawan dan keluarga dalam mendapatkan pelayanan kesehatan.

2) Dokter perusahaan

Perusahaan menyediakan dokter yang telah ditunjuk perusahaan untuk menangani pengobatan para karyawan.

### 3) Rumah sakit

Perusahaan telah menunjuk rumah sakit Bethesda sebagai rumah sakit perusahaan bila terjadi kecelakaan kerja pada karyawan

## b. Jaminan keselamatan

Perusahaan sangat memperhatikan keselamatan kerja para karyawannya, hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek di bawah ini :

### 1) Mesin

Mesin yang digunakan dilengkapi dengan alat pengaman, agar karyawan terhindar dari kecelakaan.

### 2) Kebisingan

Suara mesin akan menimbulkan kebisingan, untuk mencegahnya perusahaan menyediakan alat yang berupa tutup telinga.

### 3) Ventilasi udara

Untuk kelancaran sirkulasi udara dan tidak kepanasan berada di dalam pabrik, maka dibuat ventilasi udara yang baik.

### 4) Penerangan

Lampu yang digunakan untuk menerangi kegiatan produksi karyawan cukup terang sehingga karyawan tidak merasa cepat lelah karena kurang terang.

### 5) Penyediaan obat-obatan

Obat-obatan yang disediakan berfungsi sebagai pertolongan pertama jika terjadi kecelakaan kerja.

## 5. Pemeliharaan dan pengembangan tenaga kerja

PT Primissima secara berkesinambungan menyelenggarakan sarana pendidikan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan PT Primissima. Pendidikan dan pengembangan yang dilakukan bagi karyawan terdiri atas 2 (dua) macam, yaitu :

### a. Pendidikan intern

Pendidikan intern yaitu pendidikan yang dilakukan oleh perusahaan maupun departemen yang meliputi pra penempatan, pemantapan, penyelenggaraan, keterampilan, pembinaan mental / agama.

### b. Pendidikan ekstern

Pendidikan ekstern yaitu dengan mengirimkan karyawan untuk melakukan *training* dan seminar

Untuk memotivasi karyawan, PT Primissima sesuai dengan kemampuannya menyelenggarakan :

### a. Koperasi karyawan PT Primissima

Koperasi karyawan dengan badan hukum No. 1372 / BH / IX / 1985 ini telah mampu melaksanakan kegiatan usaha antara lain ; simpan pinjam, pertokoan, konveksi, dan *catering*.

### b. Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) unit kerja PT Primissima

Sejak tahun 1978, untuk menampung aspirasi karyawan telah didirikan SPSI unit kerja PT Primissima. Sejiwa dengan hubungan industrial Pancasila, baik perusahaan maupun SPSI sebagai *partner* usaha, bersama-sama ikut memikirkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh perusahaan

dengan berlandaskan pada kesepakatan kerjasama dan memecahkan segala permasalahan dengan musyawarah untuk mufakat.

c. Persatuan olahraga dan kesenian PT Primissima (PORSIP)

Jenis olahraga dan kesenian yang dibina antara lain adalah bola volley, bulutangkis, tennis lapangan, tennis meja, catur sepak bola, band dan kulintang.

d. Pembinaan mental karyawan dan pengajian rutin

Pembinaan mental dilakukan dengan mengadakan pengajian secara rutin setiap hari Kamis dan Sabtu secara bergiliran supaya tidak mengganggu jalannya proses produksi.

e. Setiap tahun sekali diadakan rekreasi bersama mengunjungi tempat-tempat wisata.

## **G. Pemasaran**

1. Visi dan misi usaha pemasaran

Usaha pemasaran yang dilakukan PT Primissima melalui GKBI maupun usaha sendiri khususnya untuk penjualan ke luar negeri. Usaha pemasaran kian diintensifkan, mengingat persaingan yang ketat dalam industri tekstil di dalam negeri. Namun demikian pemasaran PT Primissima di pasar luar negeri menyebabkan rasa percaya diri yang semakin kuat akan mutu produknya.

Untuk gambaran perkembangan hasil produksi PT Primissima yang diekspor dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.2. Hasil Produksi yang diekspor tahun 1993 – 2000

No	Tahun	Banyaknya (yards)	Harga C&F (US\$)	Negara tujuan
1	1993	10.787.592	5.533.287	Jepang, Hongkong, USA, Korea
2	1994	11.287.388	7.354.068	Jepang, Hongkong, USA, Korea
3	1995	6.466.068	4.537.916	Jepang, Hongkong, USA, Korea
4	1996	10.732.397	8.088.421	Jepang, Hongkong, USA, Korea, Taiwan, Srilanka
5	1997	8.776.463	7.075.330	Jepang, Hongkong, USA, Korea, Taiwan, Thailand, Mexico
6	1998	9.748.681	5.492.175	Jepang, Hongkong, USA, Korea
7	1999	10.354.314	5.913.064	Jepang, Hongkong, USA, Korea, Taiwan, Thailand, Italia
8	2000	7.756.775	4.664.890	Jepang, Hongkong, USA, Korea, Taiwan, Thailand, Belgia

Sumber : PT Primissima, Medari - Yogyakarta

PT Primissima telah banyak memberikan kemudahan kepada para pengrajin atau pengusaha ekonomi lemah untuk mendapatkan bahan baku yang mereka perlukan, antara lain dipergunakan untuk :

- a. *Cambrics* atau *grey* : untuk pengrajin batik atau bordir
- b. *Afval* kapas : untuk dibuat benang kasar, kasur, jok
- c. *Afval* benang : untuk dibuat tali temali atau sumbu kompor
- d. *Afval* kawat : untuk kerajinan rumah-tangga, pisau dapur

f. Saluran distribusi pemasaran

Dalam melaksanakan distribusi produk, usaha penyampaian produk dari perusahaan ke konsumen, PT Primissima memakai 3 (tiga) cara, yaitu :

a. Produsen → Koperasi Primer → Konsumen

Koperasi primer ini adalah koperasi yang bergabung dalam keanggotaan GKBI. Jadi koperasi ini yang melakukan pembelian langsung dari produsen kemudian dijual ke konsumen.

b. Produsen → Agen → Konsumen

Seluruh distribusi ini terutama dilakukan untuk penjualan ekspor.

c. Produsen → Konsumen

Dalam hal ini konsumen langsung membeli dari perusahaan.

g. Strategi dan kebijakan pemasaran

Beberapa strategi dan kebijakan pemasaran perusahaan yang dijalankan, antara lain :

- a) Mencari pembeli baru baik melalui pemasaran bersama grup GKBI maupun dengan pemasaran langsung.
- b) Pengenaan persyaratan penjualan yang fleksibel bagi para pengusaha kecil.
- c) Penjajagan kemungkinan pemasaran luar negeri untuk negara-negara yang belum dimasuki.
- d) Meningkatkan kualitas hasil produksi khususnya untuk pemasaran luar negeri.

- e) Meningkatkan koordinasi antara departemen komersial dan produksi agar produk yang dihasilkan sesuai dengan permintaan.
- f) Mengadakan pendekatan dan pemupukan hubungan yang baik dengan para pelanggan.

## H. Produksi

### 1. Hasil produksi

Produksi PT Primissima dapat dikelompokkan menjadi produk utama, yaitu :

- a. Kereta Kencana
- b. Gamelan Serimpi
- c. Violissima
- d. Adiprima
- e. Berkolissima

Konstruksi tiap jenis produk ini berbeda tergantung pada kebutuhan pasar. Hasil produksi yang diekspor kebanyakan berupa *grey* dengan kode PS.115, PS.214, PS.217, PS.219, PS 310 dan PS.321 dibungkus berdasarkan *Eksport Standart Packing*, barang dikirim memakai *container* dengan kapasitas tergantung jenis PS yang akan dikirim.

Tabel 4.3 Produksi Benang dan Grey tahun 1993 – 2000

No.	Tahun	Benang (Ton)	Grey (1000 yards)
1	1993	2.661	17.672
2	1994	2.923	18.365
3	1995	2.544	17.114
4	1996	2.811	18.639
5	1997	2.795	20.225
6	1998	2.868	19.425
7	1999	2.973	19.351
8	2000	2.985	20.534

Sumber : PT Primissima, Medari – Yogyakarta



## 2. Bahan baku dan bahan penolong

Bahan baku utama benang adalah kapas. Setiap tahunnya PT Primissima membutuhkan bahan baku kapas sebanyak kurang lebih 14.000 bal. Kapas ini diperoleh dengan cara tender yang dilakukan secara rutin setiap tahun 4 (empat) kali. Maka sebelum kapas habis, perusahaan telah melakukan kontak dengan para importir. Perusahaan sudah mempunyai standar kualitas kapas sendiri. Oleh karena itu, sebelum membeli kapas, perusahaan akan menguji kualitas kapas dari contoh-contoh kapas yang dibawa untuk para importir di laboratorium. Apabila dari hasil pemeriksaan ternyata kapas tersebut memenuhi standar, maka importir tersebut diundang dalam tender.

Hasil benang ini kemudian ditenun menjadi kain *grey* yaitu kain *cambrics* yang belum diputihkan. Kebutuhan benang kadang-kadang dipenuhi oleh pembeli dari luar, apabila produksi benang tidak mencukupi untuk kebutuhan *grey*. Sementara bahan baku *cambrics* adalah *grey*. Namun proses pemutihan *grey* menjadi *cambrics* dilakukan oleh luar pihak perusahaan yaitu PR Primatexco, Kabupaten Batang, Jawa Tengah.

Pemakaian bahan baku sangat tergantung pada tiap produksi kain, antara produk yang satu dengan produk yang lain tingkat pemakaian bahan baku benang berlainan. Selain bahan baku yang digunakan untuk membuat kain, diperlukan juga bahan penolong. Bahan penolong yang digunakan untuk membuat kain adalah *Natural Sturch*, *Anti Septic*, *Pelemas Wax*, *Partial Hidrolized PVA*, *Almosize RE 9*, *Tyssalus*, *Syntetic*, *Sturch* dan *After Waxing*.

Tabel 4.4 Standar Pemakaian Benang untuk tiap-tiap Produk

Produk	Standar Pemakaian Benang
Kereta Kencana	0,35 yards / kg
Gamelan Serimpi	0,30 yards / kg
Violissima	0,39 yards / kg
Adiprima	0,42 yards / kg
Berkolissima	0,32 yards / kg

Sumber : PT Primissima, Medari – Yogyakarta

### 3. Proses produksi

Proses produksi pada PT Primissima dari bahan kapas hingga benang di departemen pemintalan (*spinning*), sedangkan proses pembuatan *grey* dilakukan dengan penenunan benang dan proses *grey finishing* di departemen pertenunan (*weaving*).

#### a. Proses produksi departemen pemintalan (*spinning*)

Pada departemen ini dilakukan proses pemintalan kapas hingga menjadi benang yang siap ditenun. Proses yang dilakukan menjadi 2 (dua) bagian, yaitu :

##### i) Bagian persiapan

Mempersiapkan kapas agar dapat dipintal, bagian ini mempunyai 5 (lima) proses, yaitu :

##### a) Proses *blowing*

Berfungsi membuka kapas press untuk dikembalikan ke bentuk semula serta membersihkan dari kotorannya. Mesin-mesin yang digunakan, yaitu : *bale opener*, *waste opener*, *automixe*, *ERM cleaner* dan *monocylinder cleaner*.

b) Proses *carding*

Yaitu proses untuk memisahkan dan membersihkan serat dan membentuk *sliver* (sumbu memanjang). Mesin yang digunakan adalah *flock feeder* dan *carding*.

c) Proses *combing*

Proses ini untuk menyejajarkan serat dan membentuk *sliver* di samping, membersihkan kotoran dan memilih serat-serat kapasnya berkaitan secara *uniform*, di mana kekuatannya sebagian besar didukung oleh penyejajaran serat di saat *drafing*. Pada proses ini mesin yang digunakan antara lain : *pre drawing*, *sliver lap*, *ribbon lap*, dan *comber*.

d) Proses *drawing*

Proses ini menyejajarkan dan meratakan serat karena serat hasil dari mesin *comber* sudah tidak rata lagi.

e) Proses *roving*

Proses ini untuk mengubah *sliver* menjadi *roving*.

2) Bagian *ring spinning*

Pada bagian ini hanya terdapat sebuah proses pemintalan benang, yaitu mengubah *roving* menjadi benang. Benang yang terbuat atas 100% kapas (all cotton) dengan ukuran Ne.40's, Ne.50's, Ne.60's, Ne.70's, Ne.80's dan Ne.100's. Hasil produksi benang terutama dipergunakan untuk kepentingan sendiri, jika ada kelebihan produksi dijual dalam bentuk *single* atau *double*. Mesin-mesin yang dipergunakan adalah :

a) Mesin kelos

Mesin ini berfungsi untuk menggulung benang dari sebuah *bobbin* gulungan benang dari *ring spinning* menjadi sebuah kelos. Jumlah mesin kelos 9 unit dengan kapasitas 120 mata pinal dengan kecepatan 700 m / menit.

2) Mesin *doubling (fadis)*

Mesin ini berfungsi untuk merangkap benang 2 helai atau lebih menjadi satu.

3) Mesin pembakaran dan penggintiran (*volkmann*)

Mesin ini berfungsi untuk pembakaran bulu benang dan penggintiran benang.

b. Departemen pertenunan

1) Bagian persiapan pertenunan

Bagian ini mempersiapkan benang *lusi* (benang memanjang) dan benang pakan (benang melintang). Mesin-mesin yang digunakan adalah

a) Mesin *pirn winder* (palet)

Mesin ini berfungsi untuk mengubah benang kelos menjadi benang palet. Banyaknya mesin palet ada 7 unit dengan kapasitas 36 mata pinal dan kecepatan 1500 m / menit.

b) Mesin *warper* (hani)

Mesin berfungsi untuk mengubah kelos menjadi benang *lusi* yang digulung dalam *boom*. *Boom* ini berisi susunan benang menurut

konstruksi yang dibutuhkan. Jumlah mesin ini 3 unit dengan kecepatan 60 m / menit.

c) Mesin *sizing* (kanji)

Benang perlu dikanji untuk menambah kekuatan, tahan gesekan sewaktu ditenun dan bulu-bulu pada benang tidak mudah keluar. Proses yang dilakukan mesin ini adalah melipat beberapa *boom* sekaligus mengkanji benang (menjadi *boom* kanji). Jumlah mesin kanji ada 2 unit dengan kapasitas 1.000 loom dan kecepatan 80 m / menit.

d) Mesin *reaching* (cucuk)

Mesin ini berfungsi untuk memasukkan benang *lusi* ke dalam yang disebut *dropper gun* dan sisir. Jumlah mesin cucuk ada 14 unit dengan kapasitas 14 loom dan kecepatan 6.200 m / menit.

2) Bagian pertenunan

Pada bagian ini dilakukan penenunan benang pakan dan benang *lusi* hingga menjadi *grey*. Jumlah mesin tenun yang dimiliki sebanyak 692 unit. Kecepatan mesin sangat tergantung pada macam kain yang akan dihasilkan. Sedangkan macam kain ditentukan oleh konstruksi kain tersebut. Kecepatan mesin tenun untuk menghasilkan kain :

- a) Kereta kencana : 3,626 yards / jam
- b) Gamelan serimpi : 4,056 yards / jam
- c) Violissima : 5,254 yards / jam
- d) Adiprima : 4,571 yards / jam

e) Berkolissima : 4,935 yards / jam

3) Bagian *grey finishing*

Pada bagian ini dilakukan pencukuran bulu *grey* dan dilakukan perbaikan terhadap *grey* yang cacat. Mesin yang digunakan pada bagian ini adalah :

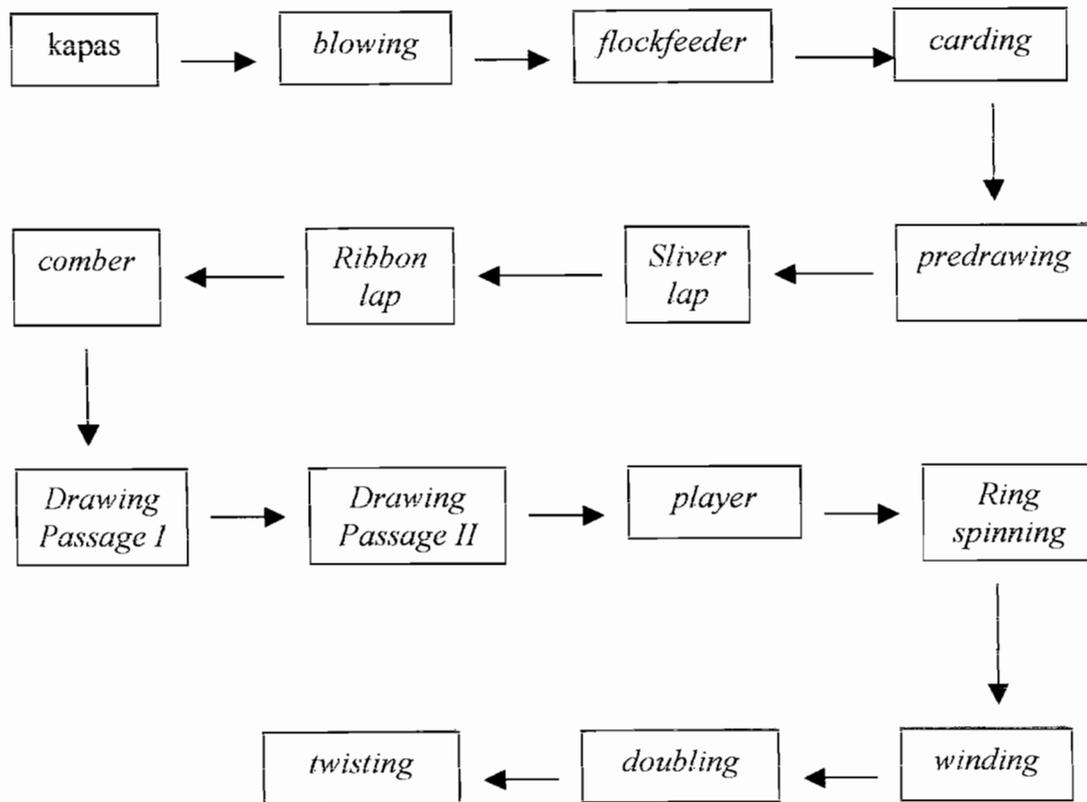
a) Mesin *shearing* (cukur)

Mesin ini berfungsi untuk mencukur bulu *grey* dan menghaluskannya agar mudah dalam proses pemeriksaan. Jumlah mesin ini ada 2 unit dengan kecepatan 45 m / menit.

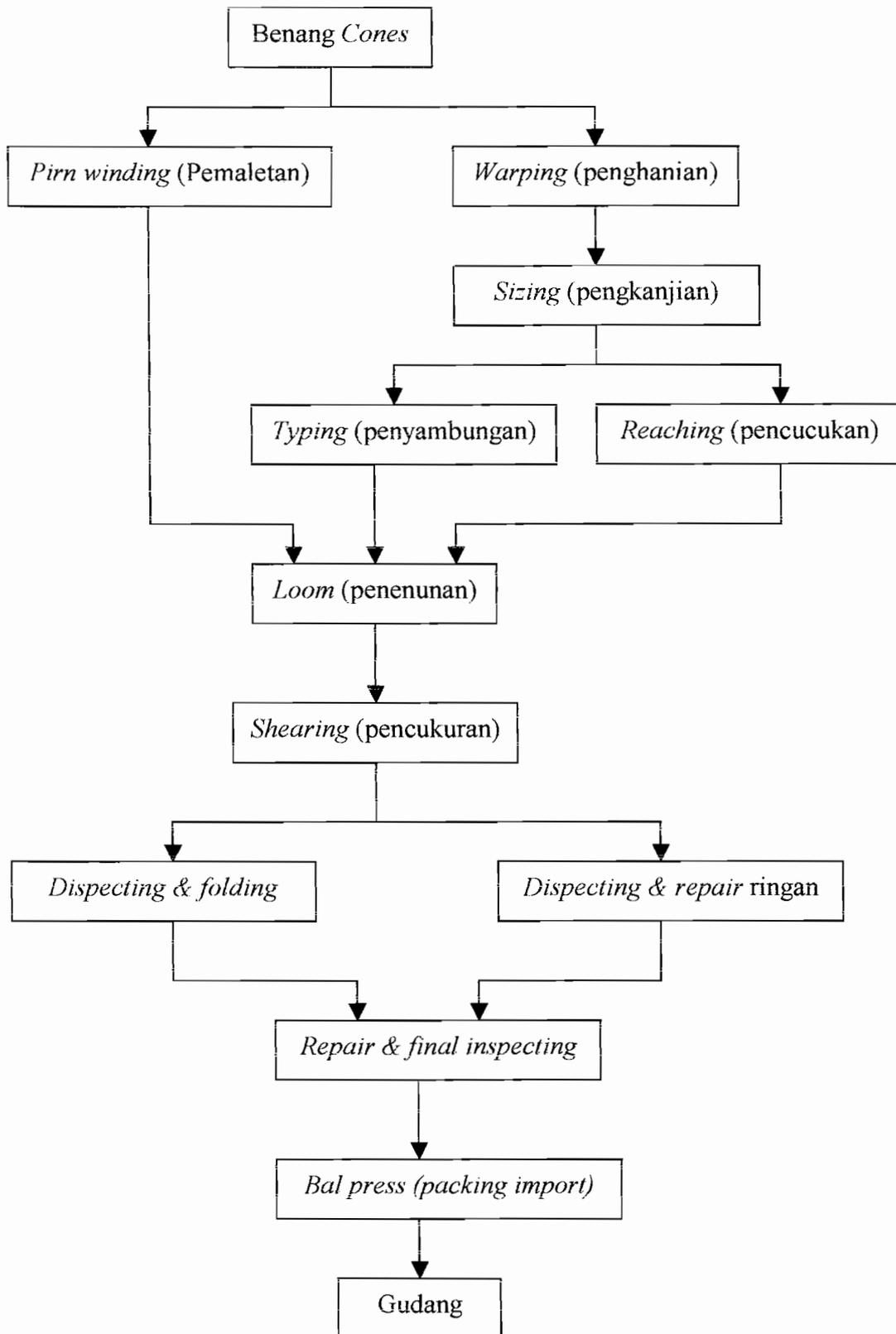
b) Mesin *inspecting folding* ( periksa dan pelipat)

Mesin ini berfungsi untuk memeriksa *grey* apabila ada yang cacat dan sekaligus melipatnya. Jumlah mesin ini ada 2 unit dengan kecepatan 45 m / menit.

Gambar 4.1. Proses Pemintalan



Gambar 4.2 Proses Penenunan



#### 4. Pemeliharaan dan pengelolaan lingkungan

PT Primissima juga memperhatikan kondisi lingkungan yang berada di sekitarnya agar tetap bersih dan sehat, baik bagi karyawan maupun masyarakat sekitar. Adapun kegiatan-kegiatan yang dilakukan dan fasilitas yang disediakan oleh PT Primissima dalam memelihara dan mengelola lingkungan antara lain :

##### a. Pabrik dilengkapi dengan :

- 1) *Dust collector*, yang akan menghisap dan mengumpulkan debu kapas yang beterbangan sehingga udara menjadi bersih.
- 2) Peredam suara, yang berfungsi agar suara mesin tidak keluar ruangan pabrik.

##### b. Pengolahan limbah padat yang dilakukan perusahaan :

- 1) Limbah / *afval* kapas yang tersisa dijual.
- 2) Limbah / *afval* yang lainnya dibakar.

##### c. Pengolahan limbah cair yang dilakukan perusahaan :

- 1) Kualitas limbah cair volumenya sangat kecil dan memenuhi Baku Mutu Limbah Cair Produksi Alkatil menurut SK Menteri KLH No. 03 / Men / LKH / 1991.
- 2) Kualitas air sumur memenuhi syarat air bersih menurut PERMENKES No. 416 / Menkes / Per / IX / 1990.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari laporan kinerja pusat laba untuk tahun 1993 sampai dengan tahun 2000 dalam bentuk prosentase.

#### **A. Analisis pertama**

Untuk menjawab permasalahan pertama, akan dilakukan analisis kritis terhadap penilaian kinerja manajer pusat laba, melalui tolok ukur atau konsep laba yang digunakan.

PT Primissima dapat dikatakan sebagai unit usaha, karena mempunyai empat karakteristik utama, yaitu mempunyai sasaran laba, mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan, menggunakan aturan keputusan berdasarkan laba, dan bertanggungjawab kepada manajemen di atasnya yaitu GKBI.

Penilaian terhadap kinerja manajer pusat laba dari suatu perusahaan dapat dilakukan dengan menentukan secara periodik kegiatan – kegiatan operasi suatu perusahaan yang didasarkan pada tingkat pencapaian standar, sasaran dan criteria yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja manajer pusat laba dalam memenuhi pertanggungjawaban kerjanya, dapat diukur dengan tolok ukur keuangan dan tolok ukur non keuangan.

Analisis yang akan digunakan dalam menilai kinerja manajer pusat laba dititikberatkan pada tolok ukur keuangan, yaitu didasarkan pada prosentase tingkat laba yang diperoleh.

Dalam pengukuran kinerja pusat laba dapat digunakan tolok ukur atau konsep laba untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi. Ada 5 (lima) konsep yang dapat dipilih sebagai tolok ukur penilaian kinerja manajer pusat laba, yaitu marjin kontribusi (*contribution margin*), laba terkendali divisi (*controllable business unit profit*), laba langsung divisi (*direct business unit profit*), laba bersih divisi sebelum pajak (*net income before taxes*), dan laba bersih divisi setelah pajak (*net income after taxes*). Di mana dari kelima konsep laba ini, tidak semua konsep laba dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi. Untuk menilai kinerja manajemen, konsep laba yang tepat adalah konsep laba terkendali divisi. Sedangkan untuk kinerja ekonomi, konsep laba yang tepat adalah konsep laba bersih divisi sebelum pajak.

Dari data yang diperoleh dalam penelitian, dapat diketahui penggunaan konsep laba oleh PT Primissima. Setelah diketahui konsep laba yang digunakan, maka dilakukan analisis kritis sehingga dapat diketahui apakah konsep laba yang digunakan sudah tepat atau belum apabila digunakan untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi pusat laba.

1. Penerapan Konsep Laba.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa konsep laba yang digunakan oleh GKBI dan PT Primissima sebagai unit usaha untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi sama, yaitu menggunakan konsep laba bersih setelah pajak. Perusahaan menggunakan konsep laba bersih setelah pajak karena konsep itu sudah menjadi keputusan manajer puncak dan konsep itu sudah digunakan dari dahulu (sejak perusahaan

berdiri) hingga sekarang. Perusahaan ini memproduksi 5 macam kain yang dapat dibedakan berdasarkan tingkat kehalusan kain, yaitu :

1. Kereta Kencana
2. Gamelan Serimpi
3. Violissima
4. Adi Prima
5. Berkolissima

Kelima jenis kain tersebut di atas oleh perusahaan dijadikan sebagai produk utama. Sedangkan sisa atau sampah dari pengolahan tersebut oleh perusahaan diolah kembali sehingga mendapatkan hasil produksi baru seperti benang kasur, tali pramuka, sumbu kompor dan lain – lain.

## 2. Analisis Kritis terhadap Penggunaan Konsep Laba.

Tolok ukur dalam melakukan analisis kritis adalah kesesuaian dengan teorinya. (Anthony dkk, 1998) Konsep laba yang digunakan GKBI dan PT Primissima untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi adalah sama, yaitu konsep laba bersih setelah pajak. Pada hal, konsep laba bersih setelah pajak tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja, baik itu kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi. Untuk menilai kinerja ekonomi menggunakan konsep laba bersih sebelum pajak. Pada konsep ini, semua biaya tanpa terkecuali dimasukkan dalam perhitungan laba–rugi. Untuk kinerja manajemen, konsep laba yang tepat adalah konsep laba terkendali divisi. Dalam konsep ini, biaya–biaya yang langsung dapat dimasukkan dalam perhitungan laba–rugi perusahaan adalah biaya langsung yang dapat dikendalikan oleh manajemen, sedangkan biaya tidak langsung dikendalikan oleh manajemen, tidak

dimasukkan ke dalam perhitungan laba-rugi. Kalau menggunakan laba bersih setelah pajak, maka laba di luar operasi yang berkaitan dengan Laporan laba-rugi akan diperhitungkan juga. Untuk penjelasan mengenai perhitungan laba-rugi dengan digunakan kelima konsep laba terdapat pada tabel V.5.

Dari hasil analisis kritis di atas ditunjukkan bahwa konsep laba yang digunakan oleh PT Primissima sebagai salah satu unit usaha di GKBI untuk menilai kinerja manajemen dan kinerja ekonomi belum tepat, karena yang digunakan di perusahaan laba bersih setelah pajak. Padahal untuk menilai kinerja manajemen semestinya digunakan konsep laba terkendali divisi, sedangkan untuk menilai kinerja ekonomi semestinya digunakan konsep laba bersih sebelum pajak. Karena konsep laba bersih setelah pajak mengandung unsur-unsur yang tidak terkendali seperti bunga pajak, pendapatan bunga, dan lain-lain. Sehingga tidak mencerminkan prestasi kinerja manajer yang sesungguhnya.

Tabel 5.5. Perhitungan rugi-laba bersih setelah pajak dengan menggunakan kelima konsep laba tahun 1993 - 2000 (Dalam Jutaan Rupiah)

**PT. PRIMISSIMA, MEDARI – YOGYAKARTA**  
**LAPORAN LABA – RUGI**  
**ANTARA TAHUN 1993 – 2000**

Keterangan	Th. 1993	Th. 1994	Th. 1995	Th. 1996	Th. 1997	Th. 1998	Th. 1999	Th. 2000
Pendapatan :								
Harga Transfer	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	45.000	45.000	60.000
Harga Jual	11.218	16.601	12.844	23.698	26.376	56.210	90.217	135.794
Biaya Penjualan	(22.675)	(23.230)	(22.014)	(34.968)	(36.649)	(68.358)	(91.327)	(132.241)
Laba kotor	3.543	8.371	5.830	3.898	4.727	32.852	43.890	63.553
Biaya-biaya variabel	(612)	(552)	(628)	(726)	(943)	(1.253)	(1.727)	(2.501)
Kontribusi laba (1)	2.931	7.819	5.202	3.172	3.784	31.599	42.163	61.052
Biaya-biaya divisi lainnya	(725)	(842)	(520)	(956)	(698)	(2.130)	(2.587)	(3.325)
Pembebanan dari divisi lain	(285)	(422)	(312)	(845)	(879)	(1.125)	(1.708)	(2.894)
Laba langsung divisi (2)	1.921	6.555	4.370	1.371	2.207	28.344	37.868	54.833
Alokasi bi.persh.yg.dpt.dikendalikan	(814)	(735)	(874)	(529)	(515)	(893)	(1.193)	(1.728)
Laba divisi yg.dpt.dikendalikan (3)	1.107	5.820	3.496	842	1.692	27.451	36.675	53.105
Alokasi biaya lain perusahaan	(780)	(84)	(1.828)	(1.775)	(3.346)	(14.160)	(16.361)	(23.690)
Laba bersih sebelum pajak (4)	327	5.736	1.668	(933)	(1.654)	13.291	20.314	29.415
Pajak penghasilan	(27)	(36)	(68)	(-33)	(-54)	(291)	(2.314)	(5.415)
Laba bersih setelah pajak (5)	300	5.700	1.600	900	1.600	13.000	18.000	24.000

Sumber : PT. Primissima, Medari – Yogyakarta

## B. Analisis kedua

Untuk menjawab perumumusan masalah yang kedua, digunakan analisis uji beda dua mean dengan menggunakan rumus t hitung.

Berdasarkan penelitian, penulis mendapatkan data-data sebagai berikut :

Cara-cara perhitungan persentase kinerja manajer Pusat Laba pada PT Primissima.

Rumus yang digunakan adalah

$$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Aktiva lancar + Aktiva Tetap}} \times 100\%$$

### 1. Tahun 1993

$$= \frac{300.000.000}{28.037.000.000} \times 100\% = 1,07\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1993 sebesar 1,07%

### 2. Tahun 1994

$$= \frac{5.700.000.000}{36.988.000.000} \times 100\% = 15,41\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1994 sebesar 15,41%

### 3. Tahun 1995

$$= \frac{1.600.000.000}{41.666.000.000} \times 100\% = 3,84\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1995 sebesar 3,84%

## 4. Tahun 1996

$$= \frac{-900.000.000}{37.037.000.000} \times 100\% = -2,43\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1996 sebesar – 2,43%

## 5. Tahun 1997

$$= \frac{-1.600.000.000}{41.105.000.000} \times 100\% = -3,80\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1997 sebesar – 3,80%

## 6. Tahun 1998

$$= \frac{13.000.000.000}{53.654.000.000} \times 100\% = 24,27\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1998 sebesar 24,27%

## 7. Tahun 1999

$$= \frac{18.000.000.000}{53.571.000.000} \times 100\% = 33,60\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1999 sebesar 33,60%

## 8. Tahun 2000

$$= \frac{24.000.000.000}{53.559.000.000} \times 100\% = 44,81\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 2000 sebesar 44,81%

Setelah mendapatkan hasil persentase kinerja manajer pusat laba, maka penulis akan memasukkan ke dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.6. Persentase Kinerja Manajer Pusat Laba Sebelum Krisis Moneter

No.	Tahun	Kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter (%)
1.	1993	1,07
2.	1994	15,41
3.	1995	3,84
4.	1996	-2,43
Jumlah		17,89

Sumber : PT Primissima, Medari – Yogyakarta

Tabel 5.7. Persentase Kinerja Manajer Pusat Laba Selama Krisis Moneter

No.	Tahun	Kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter (%)
1.	1997	-3,80
2.	1998	24,27
3.	1999	33,60
4.	2000	44,81
Jumlah		98,88

Sumber : PT Primissima, Medari – Yogyakarta

Tabel 5.8. Skor Perbandingan antara Kinerja Manajer Pusat Laba Sebelum dan Selama Krisis Moneter

No.	Kinerja Manajer Pusat Laba (%)		Skor	
	Sebelum	Selama	d1	d1 <sup>2</sup>
1.	1,07	-3,80	4,87	23,72
2.	15,41	24,27	-8,86	78,50
3.	3,84	33,60	-29,76	885,66
4.	-2,43	44,81	-47,24	2231,62
	17,89	98,88	-80,99	3219,5

Sumber : PT Primissima, Medari – Yogyakarta

$d1$  : selisih antara kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter dengan kinerja selama krisis moneter.

$d1^2$  : Jumlah kuadrat dari  $d1$

Dalam data tersebut di atas, terlihat kenaikan persentase kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter. Namun penulis tidak dapat menyimpulkan bahwa krisis moneter menyebabkan kenaikan persentase kinerja manajer pusat laba. Oleh karena itu, penulis akan menguji kenaikan persentase kinerja manajer pusat laba tersebut.

Berdasarkan data yang diperoleh, penulis dapat mencari rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum dan selama krisis moneter, sebagai berikut :

1. Rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter

$$X1 = \frac{\sum X1}{n}$$

$$X1 = \frac{17,89}{4}$$

$$= 4,47$$

2. Rata – rata kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter

$$X2 = \frac{\sum X2}{n}$$

$$X2 = \frac{98,88}{4}$$

$$= 24,72$$

Untuk menguji perbedaan rata – rata kinerja manajer pusat laba, digunakan analisis uji hipotesis uji beda dua mean, dengan menggunakan rumus t hitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 T \text{ hitung} &= \frac{(X_1 - X_2)}{\sqrt{\frac{\sum d^2 - \frac{(d1)^2}{n}}{n(n-1)}}} \\
 &= \frac{(4,47 - 24,72)}{\sqrt{\frac{3219,5 - \frac{(80,99)^2}{4}}{4(4-1)}}} \\
 &= \frac{(4,47 - 24,72)}{\sqrt{\frac{3219,5 - \frac{6559,88}{4}}{4(4-1)}}} \\
 &= \frac{-20,25}{\sqrt{\frac{3219,5 - 1639,85}{4(3)}}} \\
 &= \frac{-20,25}{\sqrt{\frac{1579,65}{12}}}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{-20,25}{\sqrt{131,64}}$$

$$= \frac{-20,25}{11,47}$$

$$= -1,76547515$$

$$\approx -1,77$$

Berdasarkan t tabel pada derajat kebebasan 3 dan taraf signifikansi 5% adalah 3,18. Karena nilai t hitung yang penulis peroleh adalah  $-1,77$  maka kriteria keputusannya sebagai berikut :

1.  $H_0$  diterima apabila  $-t_{\frac{1}{2}\alpha} < H_0 < t_{\frac{1}{2}\alpha}$

$H_a$  ditolak apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

2.  $\alpha = 5\%$

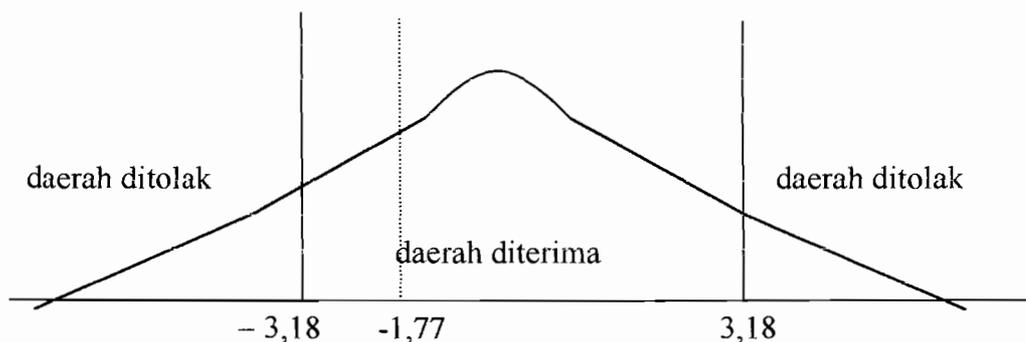
3.  $t_{\text{hitung}} = -1,77$

4. Daerah kritis :

$$t_{\text{hitung}} > -t_{n-1, 1/2\alpha}$$

$$t_{\text{hitung}} > -t_{3, 0,025}$$

$$-1,77 > -3,18$$



Perumusan :

$H_0$  = tidak ada perbedaan rata – rata antara kinerja manajer pusat laba sebelum dan selama krisis moneter.

$H_a$  = ada perbedaan rata – rata antara kinerja manajer pusat laba sebelum dan selama krisis moneter.

Kriteria keputusan  $H_0$  diterima apabila  $-t_{\frac{1}{2}\alpha} < t_0 < t_{\frac{1}{2}\alpha}$ , dengan taraf signifikansi 5%, maka  $t$  hitung terletak di daerah penerimaan, dan penulis menyimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hasil dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa  $t$  hitung terletak di antara  $t$  tabel berarti penulis dapat menemukan bahwa tidak ada perbedaan antara rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter dengan rata – rata kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter. Tetapi bila  $t$  hitung sebesar  $\pm 1,77$ , maka akan mendapatkan taraf signifikansi sebesar 12,05% ( $\alpha = 12,05\%$ ) dan berada pada titik persimpangan antara daerah penerimaan dengan daerah penolakan. Penulis dapat menyimpulkan bahwa, dengan tingkat keyakinan sebesar 87,95%, artinya ada perbedaan antara rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum dan selama krisis moneter. Untuk analisis mengenai rata – rata kinerja manajer pusat laba dengan menggunakan konsep laba divisi terkendali dapat dilihat pada lampiran.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis akan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang memberikan gambaran mengenai kinerja manajer pusat laba di PT Primissima.

#### A. Kesimpulan

1. Dari deskripsi data dapat diketahui bahwa penilaian kinerja pusat laba PT Primissima sebagai unit usaha dari GKBI menggunakan konsep laba bersih setelah pajak. Konsep tersebut tidak ideal apabila digunakan untuk menilai kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi. Sesuai atau tidaknya konsep laba yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, tergantung pada jenis laba yang dinilai. Untuk menilai kinerja manajemen seharusnya digunakan konsep laba terkendali divisi, sedangkan untuk menilai kinerja ekonomi seharusnya digunakan konsep laba bersih sebelum pajak.
2. Dari hasil uji hipotesis beda dua mean dapat diketahui bahwa  $t$  hitung =  $-1,77$ . Sedangkan  $t$  tabelnya ( $\alpha = 5\%$ ) adalah  $-3,18 < H_0 < 3,18$ . Karena  $t$  hitung terletak di dalam  $t$  tabel, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak ada perbedaan antara rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter dengan rata – rata kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter dengan taraf signifikansi 5%. Apabila menggunakan  $t$  hitung sebesar  $\pm 1,77$  akan mendapatkan taraf signifikansi sebesar 12,05% ( $\alpha = 12,05\%$ ) dan dapat

disimpulkan bahwa ada perbedaan antara rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum dan selama krisis moneter. Tetapi tingkat perbandingannya sangat lemah, karena perbandingan tersebut menggunakan taraf signifikansi 12,05% ( $\alpha = 12,05\%$ ), artinya tingkat keyakinan yang digunakan untuk menguji perbandingan tersebut hanya 87,95%. Kinerja pusat laba sebelum dan selama krisis moneter sama – sama masih relatif rendah, karena masih ada kinerja yang bernilai negatif.

#### B. Keterbatasan Penelitian

Untuk menjawab masalah pertama, penulis belum dapat menjelaskan secara lengkap. Karena keterbatasan data yang diperoleh dari perusahaan dan keterbatasan dari penulis dalam menganalisis masalah dengan data yang sangat minimal ini. Penulis hanya dapat mengasumsikan bahwa varians laba berasal dari faktor – faktor yang dapat dikendalikan oleh manajer (*controllable*). Sedangkan untuk varians laba yang berasal dari faktor – faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer (*uncontrollable*), penulis belum dapat menjelaskannya secara lengkap, karena data – data yang dibutuhkan oleh penulis tidak dapat dipenuhi oleh perusahaan. (misalnya, data mengenai pangsa pasar, industri, harga jual dan lain-lain.)

Keterbatasan ini disebabkan adanya keterbatasan dari penulis sendiri dalam menyelesaikan tugas, waktu dan dana yang dipergunakan, dan keterbatasan dari pihak perusahaan, karena penulis tidak dapat melihat secara langsung proses produksi, dan sistem kerja yang ada di perusahaan, sedangkan penulis hanya

memperoleh data dari perusahaan dari ruang riset yang khusus disediakan oleh perusahaan untuk penelitian pelajar. Di dalam ruang riset tersebut dipandu oleh seorang staf humas, sehingga data yang disampaikan oleh penulis kurang maksimal.

### C. Saran

1. Di dalam menilai kinerja manajer pusat laba, sebaiknya dilakukan pemisahan antara kinerja manajemen dengan kinerja ekonomi. Hal tersebut perlu dilakukan oleh perusahaan agar dapat dilihat seberapa baik kinerja manajemen maupun kinerja ekonomi.
2. Hendaknya perusahaan mengganti konsep laba bersih setelah pajak yang digunakan oleh perusahaan, karena konsep tersebut tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja ekonomi maupun manajemen. Untuk menilai kinerja ekonomi dari konsep laba bersih setelah pajak diganti dengan konsep laba bersih sebelum pajak. Karena konsep laba bersih setelah pajak tidak dapat mempengaruhi keputusan – keputusan yang mempunyai dampak pada pajak penghasilan. Dan untuk kinerja manajemen sebaiknya diganti dengan konsep laba terkendali divisi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, John Dearden dan Norton M. Bedford. (1998). *Management Control System*. Ninth edition. Illinois : Richard . D Irwin.
- Gordon Shillinglaw. (1982). *Divisional Reporting and Transfer Pricing in Accountant Cost Handbook*. New York : John Wileyan Sons.
- Gultom, Miranda. (1997, 1 Desember). *Kapan Krisis Ini Berakhir ?*. Warta Ekonomi : Majalah Ekonomi & Bisnis .
- Halim, Abdul, Ahmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein. (1998). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta : UUP AMP YKPN
- Halim, Abdul. (1990). *Akuntansi Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta : BPFE.
- Hani, T Handoko. (1995). *Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta : BPFE
- Horngren, Charles T., Gary L. Sundem dan William O.Stratton. (1999). *Introduction to Management Accounting*. Eleventh Edition. New Jersey : Prentice Hall International
- Kenenth A. Merchant. (1998) *Modern Management Control System : Text and Cases*. Tenth edition. New Jersey : Pretice Hall International
- Mulyadi (1993). *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat dan Rekayasa)*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Oppusunggu, MHT. (1998). *Sumber Krisis Moneter Indonesia*. Jakarta : Kepustakaan Populer Gramedia.
- Rao. T. V. (1986). *Penilaian Kerja : Teori dan Praktek*. Edisi pertama. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sri Mulyani Indrawati. (1997, 27 November). *Lima Langkah Keluar dari Krisis*. Kompas.

Supriyono. ( 1989 ). *Akuntansi Manajemen 2*. Edisi I. Yogyakarta : BPFE

# LAMPIRAN



**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 2138/600/Ket/2001

PT Pabrik Cambrics PRIMISSIMA Medari Sleman Jogjakarta, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : C. Diyan Nila Sari  
Nomor Mahasiswa : 97.2114.045  
Perguruan Tinggi : Universitas Sanata Dharma Jogjakarta  
JOGJAKARTA  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi  
Judul : Evaluasi Penilaian terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba  
sebelum dan selama Krisis Moneter

telah selesai melaksanakan penelitian / riset di PT Pabrik Cambrics PRIMISSIMA Medari Sleman Jogjakarta.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medari, 31 Desember 2001  
PT. Primissima,  
a/n Direksi,

Ir. Made Rudy Yolianto  
Kepala Sekretariat

Lampiran 1 Laporan Keuangan PT Primissima

NERACA  
PER 31 DESEMBER 1998 DAN 1997

AKTIVA				PASIVA			
NAMA PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1998 (Rp)	31 DESEMBER 1997 (Rp)	NAMA PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1998 (Rp)	31 DESEMBER 1997 (Rp)
<b>AKTIVA LANCAR</b>				<b>MUTANG LANCAR</b>			
Kas - Bank	1.1	2.839.217.876.31	7.848.353.151.06	Mutang Usaha	1.16	26.266.338.221.47	12.982.640.219.80
Deposito	1.2	8.650.785.550.00	701.276.497.50	Mutang Bank	1.17	4.116.456.548.00	4.142.584.489.00
Piutang Dagang	1.3	8.205.901.885.00	4.477.368.391.00	Mutang Pajak	1.18	2.507.791.373.56	401.498.980.45
Penyisihan Piut Ragu-Ragu	1.4	(14.935.770.25)	(41.589.380.25)	Mutang Lain-Lain	1.19	633.496.702.76	251.502.633.00
Piutang Pegawai	1.5	4.500.000.00	8.000.000.00	Mutang Deviden		0.00	177.764.275.00
Piutang Pajak	1.6	871.697.278.00	1.848.453.829.00	Biaya y.a.b. dibayar	1.20	1.795.572.041.58	1.325.889.456.61
Piutang Lain-lain	1.7	8.881.402.587.02	554.501.554.00	Mutang Jk.Pj.Segera Bayar	1.21	7.866.300.000.00	4.650.000.000.00
Persediaan	1.8	28.841.006.972.81	15.568.862.164.07	Sub Jumlah		43.585.956.887.37	23.931.880.055.84
Biaya dibayar dimuka	1.9	364.004.278.06	190.467.760.00				
Hasil Lain Yg Akan Diterima		0.00	0.00				
Sub Jumlah		58.581.609.534.95	30.773.487.767.38	<b>MUTANG JANGKA PANJANG</b>	1.22		
Investasi	1.10	65.000.000.00	15.000.000.00	Mutang Pada Negara RI		922.541.685.52	922.541.685.52
				Mutangbiaya Purna Tugas		441.104.165.00	220.552.085.00
<b>AKTIVA TETAP</b>	1.11			Mutang Pada Instansi Lain		0.00	4.533.750.000.00
Tanah		289.848.573.75	289.848.573.75	Mutang Pajak		125.411.450.74	125.411.450.74
Bangunan		4.792.077.988.85	4.792.077.988.85	Sub Jumlah		1.489.057.301.26	5.582.255.221.26
Mesin		27.038.829.223.88	26.799.841.407.77				
Instalasi TU & Labri		6.438.922.260.70	6.797.995.154.70	<b>MILIK</b>	1.23		
Inventaris Umum		1.327.813.901.78	1.374.969.581.78	Saham Prioritas		150.000.000.00	150.000.000.00
				Saham Riasa		3.499.000.000.00	3.499.000.000.00
Akumulasi Penyusutan		(39.797.091.046.76)	(39.464.731.804.65)	Agin Saham	1.24	3.747.000.000.00	3.747.000.000.00
Sub Jumlah		9.708.511.643.27	11.741.285.130.20			121.511.594.05	121.511.594.05
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>				Selisih Penilaian Kembali AT	1.25	2.870.511.594.05	3.870.511.594.05
Piutang Jangka Panjang		0.00	1.000.000.00			1.756.008.856.76	1.756.008.856.76
Kendaraan Leasing	1.12	130.800.000.00	0.00	Sub Jumlah		5.626.320.450.81	5.626.320.450.81
Jaminan Permanen	1.13	85.770.000.00	85.770.000.00				
Aktiva Tidak Produktif	1.14			<b>CAHANGAN</b>	1.26		
Tanah & Rumah		411.675.444.86	532.055.172.86	Cadangan Statuter		9.486.752.995.30	9.486.752.995.30
Mesin		0.00	297.372.477.82	Cadangan Dana Sosial		0.00	56.299.670.93
Akumulasi Penyusutan		0.00	(397.372.477.82)	Cadangan Umum		1.195.004.803.46	1.195.004.803.46
Suku Cadang		470.744.848.05	0.00	Cadangan Biaya Manajemen		0.00	4.595.960.00
Piutang Pajak	1.15	350.943.273.23	350.943.273.23			10.683.757.799.76	10.744.653.449.69
Sub Jumlah		1.449.933.566.14	960.718.483.09	Saldo Laba (Rugi)	1.27	6.419.762.306.16	(2.605.563.776.93)
<b>JUMLAH</b>		<b>87.804.854.744.36</b>	<b>43.499.541.380.67</b>	<b>JUMLAH</b>		<b>87.804.854.744.36</b>	<b>43.499.541.380.67</b>

Penjelasan Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan ini

3. LAPORAN PERUBAHAN LABA DITAHAN

PT PC PRIMISSIMA MEDARI YOGYAKARTA  
 LAPORAN PERUBAHAN LABA DITAHAN (DEFISIT)  
 UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR  
 PADA TANGGAL 31 DESEMBER 1998 DAN 1997

U R A I A N	31 DESEMBER 1998 (Rp)	31 DESEMBER 1997 (Rp)
Laba (Ruqi) setelah PPh.	9,026,162,205.93	(1,653,875,862.65)
Penambahan :		
- Saldo Laba Ditahan (Defisit) per 1 Januari 1997/1996	0.00 (2,605,567,796.93)	(951,691,934.28) 0.00
- Koreksi Laba Ditahan (Defisit)	(832,102.84)	0.00
Sub Jumlah	(2,606,399,899.77)	(951,691,934.28)
Pengurangan :		
- Pembagian Laba tahun 1998/1997		
- Deviden		
- Cadangan		
- Tantiem/Gratifikasi		
- Pembinaan Industri Kecil		
- Manajemen Expenses		
Sub Jumlah	0.00	0.00
Saldo Laba Ditahan (Defisit)	6,419,762,306.16	(2,605,567,796.93)

PT PG PERMISSIMA  
 LAPORAN ARUS KAS  
 UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR  
 PADA TANGGAL 31 DESEMBER 1996 DAN 1997

Uraian	31 Desember 1996 Rp	31 Desember 1997 Rp
Arus kas dari aktivitas operasi :		
Penerimaan kas dari pelanggan	114.902.549.297,00	43.911.063.118,81
Pembayaran kas kepada pemasok dan karyawan	(92.159.804.822,95)	32.573.599.983,70
	22.742.744.474,05	11.337.463.135,11
Pembayaran bunga	(3.129.486.350,00)	(1.817.046.889,37)
Pembayaran pajak	(5.212.787.190,22)	(3.043.081.794,88)
Sub Jumlah	14.400.487.034,88	71.824.539.423,23
Arus kas dari aktivitas investasi :		
Pembelian saham	(50.000.000,00)	-
Pembelian aktiva tetap	(332.309.041,81)	(885.834.940,00)
	(382.309.041,81)	(885.834.940,00)
Arus kas dari aktivitas pendanaan :		
Pembayaran hutang bank	(10.700.000.000,00)	(2.333.000.000,00)
Pembayaran Dividen	(177.704.275,00)	(490.000.000,00)
	(10.877.704.275,00)	(2.823.000.000,00)
Kenaikan (penurunan) bersih kas dan setara kas	3.140.373.577,75	3.178.504.505,56
Kas dan setara kas pada 1 Januari	8.349.829.848,56	5.171.125.142,98
Kas dan setara kas pada 31 Desember	11.490.203.426,31	8.349.629.648,56

FT.PC. PRIMISSIMA  
NERACA  
TANGGAL 31 DESEMBER 1997 DAN 1996

AKTIVA				PASSIVA			
NAMA PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1997 (Rp)	31 DESEMBER 1996 (Rp)	NAMA PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1997 (Rp)	31 DESEMBER 1996 (Rp)
<b>AKTIVA LANCAR</b>				<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>			
Kas-Bank	3.1	7.844.353.151,06	3.959.880.633,03	Hutang Usaha	3.17	12.982.840.219,30	6.720.144.012,37
Deposito	3.2	701.276.497,50	1.211.344.509,95	Hutang Bank	3.18	4.142.584.439,00	4.047.755.235,00
Piutang Dagang	3.3	4.477.360.392,00	3.348.568.034,36	Hutang Pajak	3.19	401.498.980,43	384.075.759,87
Penyisihan Piutang Ragu-Ragu	3.4	(41.539.360,35)	(51.924.883,75)	Hutang lain-lain	3.20	251.502.633,00	427.302.910,00
Piutang Pegawai	3.5	8.000.000,00	2.119.500,00	Hutang Deviden	3.21	177.764.275,00	627.764.275,00
Piutang Pajak	3.6	1.843.455.629,00	1.107.999.256,23	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	3.22	1.325.369.453,61	1.205.460.129,62
Piutang lain-lain	3.7	554.501.554,00	397.442.146,84	Hutang Jangka Panjang Segera Dibayar	3.23	4.650.000.000,00	2.383.000.000,00
Persediaan	3.8	15.583.662.164,07	12.565.308.059,45				
Biaya Dibayar Dimuka	3.9	190.457.700,00	172.178.236,00	Sub Jumlah		23.931.880.055,84	15.796.002.321,76
Sub Jumlah		30.751.437.767,38	22.709.815.542,11				
<b>INVESTASI JANGKA PANJANG</b>	3.10	15.000.000,00	15.000.000,00	<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>	3.2		
				Hutang Pada Negara RI		922.541.585,52	922.541.585,52
				Hutang Pada PT Tokar Lippe Bank		4.533.750.000,00	4.706.425.000,00
				Hutang Pajak		125.411.450,74	-
				Sub Jumlah		5.581.703.036,26	5.628.966.585,52
<b>AKTIVA TETAP</b>	3.11			<b>MODAL</b>	3.25		
Tanah		57.699.573,75	57.699.573,75	Saham prioritas		250.000.000,00	250.000.000,00
Bangunan		4.702.077.086,65	4.702.077.086,65	Saham Biasa		3.499.000.000,00	3.499.000.000,00
Mesin		26.799.841.407,77	26.300.054.867,47			3.749.000.000,00	3.749.000.000,00
Instalasi TU / Laboratorium		6.297.995.154,70	6.297.995.154,70				
Inventaris Umum		1.374.969.581,78	1.203.921.181,78				
		39.232.582.804,65	38.566.747.864,35	Agio Salami	3.26	121.311.594,05	121.311.594,05
Akumulasi penyusutan		(27.694.428.049,45)	(25.322.971.613,99)			3.870.311.594,05	3.870.311.594,05
Sub Jumlah		11.538.154.755,20	13.243.776.250,36	Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap	3.27	1.756.008.856,76	1.756.008.856,76
<b>AKTIVA TAK BERWUJUD</b>	3.12	203.130.375,00	-	Sub jumlah		5.626.320.450,81	5.626.320.450,81
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>				<b>CADANGAN</b>	3.28		
Piutang jangka Panjang	3.13	1.000.000,00	-	Cadangan Statuter		9.483.752.995,30	9.483.752.995,30
Jaminan Permanen	3.14	85.770.000,00	85.770.000,00	Cadangan Dana sosial		56.299.670,93	69.970.670,93
Aktiva Dalam Penyelesaian		-	254.375.000,00	Cadangan Umum		1.195.004.803,46	1.195.004.803,46
Aktiva Tidak Produktif	3.15			Cadangan Biaya Manajemen		4.595.980,00	16.020.980,00
Tanah		532.055.172,36	532.055.172,36	Cadangan Pesangon Pegawai		220.552.085,00	-
Mesin		397.372.477,32	397.372.477,32	Sub Jumlah		10.965.205.534,69	10.769.749.449,69
Akumulasi Penyusutan		(397.372.477,32)	(397.372.477,32)				
Suku Cadang		37,00	23.555.038,17	Saldo Laba (Rugi)	3.29	(2.605.567.796,93)	(951.691.934,28)
Piutang Pajak	3.15	269.768.483,09	903.755.181,03				
Sub jumlah				<b>JUMLAH</b>		43.499.541.380,67	36.869.346.973,50
<b>JUMLAH</b>		43.499.541.380,67	36.869.346.973,50				

PT PC PRIMISSIMA  
 LAPORAN PERUBAHAN LABA DITAHAN (DEFISIT)  
 UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR  
 PADA TANGGAL 31 DESEMBER 1997 DAN 1996

URAIAN	31 DESEMBER 1997 (Rp)	31 DESEMBER 1996 (Rp)
Laba (Rugi) setelah PPh	(1.653.875.862,65)	(951.691.934,28)
Penambahan:		
-Saldo Laba Ditahan (Defisit) per 1 Januari 1997/1996	(951.691.934,28)	776.498.021,19
Sub Jumlah	(951.691.934,28)	776.498.021,19
Pengurangan:		
-Pembagian Laba tahun 1996/1995		
-Deviden	0,00	315.625.930,00
-Cadangan	0,00	381.965.611,19
-Tantiem/Gratifikasi	0,00	47.000.000,00
-Pembinaan Industri Kecil	0,00	23.671.000,00
-Manajemen Expenses	0,00	8.235.480,00
Sub Jumlah	0,00	776.498.021,19
Saldo Laba (Rugi)	(2.605.567.796,93)	(951.691.934,28)

PT PC PRIMISSIMA  
LAPORAN ARUS KAS  
UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR  
PADA TANGGAL 31 DESEMBER 1997 DAN 1996

Uraian	31 Desember 1997 Rp	31 Desember 1996 Rp
Arus kas dari aktivitas operasi:		
Penerimaan kas dari pelanggan	43.911.068.118,81	45.936.257.850,39
Pembayaran kas kepada pemasok dan karyawan	(32.573.599.988,70)	(33.865.444.765,42)
	11.337.468.130,11	12.070.813.084,97
Pembayaran bunga	(1.617.046.889,37)	(1.897.962.937,01)
Pembayaran pajak	(3.043.081.794,86)	(3.061.743.711,81)
Sub Jumlah	6.677.339.445,88	7.111.106.436,15
Arus kas dari aktivitas investasi:		
Pembelian saham		(15.000.000,00)
Pembelian aktiva tetap	(665.834.940,30)	(375.835.558,43)
Sub Jumlah	(665.834.940,30)	(390.835.558,43)
Arus kas dari aktivitas pendanaan:		
Pembayaran hutang bank	(2.383.000.000,00)	(2.348.000.000,00)
Pembayaran deviden	(450.000.000,00)	(1.150.000.000,00)
Sub Jumlah	(2.833.000.000,00)	(3.498.000.000,00)
Kenaikan (penurunan) bersih kas dan setara kas	3.178.504.505,58	3.222.270.877,72
Kas dan setara kas pada 1 Januari	5.171.125.142,98	1.948.854.262,26
Kas dan setara kas pada 31 Desember	8.349.629.648,56	5.171.125.139,98

AKTIVA				PASSIVA			
NAMA PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1995 (Rp)	31 DESEMBER 1994 (Rp)	NAMA PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1995 (Rp)	31 DESEMBER 1994 (Rp)
<b>AKTIVA LANCAR</b>				<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>			
Kas - Bank	3.1	1.250.354.265,26	4.398.454.008,61	Hutang Usaha	3.15	5.345.651.106,60	8.943.532.599,42
Deposito	3.2	698.500.000,00	3.296.164.994,00	Hutang Bank	3.16	5.769.494.833,00	3.063.518.057,00
Piutang Dagang	3.3	6.640.418.728,00	5.546.821.512,00	Hutang Pajak	3.17	485.637.364,97	883.986.736,00
Penyisihan Piutang Ragu - Ragu	3.4	(49.379.949,50)	(343.242.315,25)	Hutang lain - lain	3.18	593.659.340,00	48.015.269,00
Piutang Pegawai	3.5	5.663.680,00	1.324.123,00	Hutang Deviden	3.19	1.467.583.345,00	
Piutang Pajak	3.6	350.943.273,23	350.943.273,23	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	3.20	1.151.056.192,95	871.203.751,12
Piutang lain - lain	3.7	179.854.630,00	1.596.869.576,55	Hutang Jangka Panjang Segera Dibayar	3.21	9.174.300.000,00	2.200.000.000,00
Persediaan	3.8	16.231.984.255,67	11.895.808.079,64				
Biaya Dibayar Dimuka	3.9	400.825.643,98	442.745.800,33	Sub Jumlah		23.987.382.182,52	16.010.256.412,54
Hasil Lain Yang Akan Diterima	3.10	0,00	12.151.630,58				
Sub Jumlah		25.709.164.526,64	27.198.040.682,69	<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>			
				Hutang Pada Negara RI	3.22	922.541.685,52	922.541.685,52
<b>AKTIVA TETAP</b>	3.10			Hutang Pada PT Tokai Lippo Bank		-	8.745.000.000,00
Tanah		57.699.573,75	57.699.573,75	Sub Jumlah		922.541.685,52	9.667.541.685,52
Bangunan		4.702.077.086,65	4.693.895.271,65				
Mesin		26.017.091.164,39	26.009.276.462,39	<b>MODAL</b>	3.23		
Instalasi TU / Laboratorium		6.297.995.154,70	6.281.495.154,70	Saham prioritas		250.000.000,00	250.000.000,00
Inventaris Umum		1.116.049.326,43	1.054.194.479,03	Saham Biasa		3.499.000.000,00	3.499.000.000,00
						3.749.000.000,00	3.749.000.000,00
Akumulasi penyusutan		(23.038.880.283,65)	(21.423.209.642,36)	Agio Saham	3.24	121.311.594,05	121.311.594,05
Sub Jumlah		15.152.032.022,27	16.673.351.299,16			3.870.311.594,05	3.870.311.594,05
				Selisih Penialain Kembali Aktiva Tetap	3.25	1.756.008.856,76	1.756.008.856,76
<b>AKTIVA LAIN - LAIN</b>				Sub jumlah		5.626.320.450,81	5.626.320.450,81
Piutang jangka Panjang	3.11	3.404.000,00	4.358.557,00				
Jaminan Permanen	3.12	85.770.000,00	85.770.000,00	<b>CADANGAN</b>	3.26		
Aktiva Dalam Penyelesaian	3.13	268.125.000,00	-	Cadangan Statuter		9.106.787.384,75	7.311.854.722,10
Aktiva Tidak Produktif	3.14			Cadangan Dana sosial		68.334.670,93	88.334.670,93
Tanah		458.345.536,86	152.571.650,00	Cadangan Umum		1.195.004.803,46	1.195.004.803,46
Mesin		872.518.170,03	872.518.170,03	Cadangan Biaya Manajemen		22.585.500,00	21.385.500,00
Akumulasi Penyusutan		(872.518.170,03)	(872.518.170,03)	Sub Jumlah		10.392.712.359,14	8.616.579.696,49
Spare Parts		28.613.613,41	29.038.719,15				
Sub jumlah		844.258.150,27	271.738.926,15	Laba Ditahan (Defisit)	3.27	776.498.021,19	4.222.432.662,65
<b>JUMLAH</b>		<b>41.705.454.699,18</b>	<b>44.143.130.908,00</b>	<b>JUMLAH</b>		<b>41.705.454.699,18</b>	<b>44.143.130.908,01</b>

PT PC PRIMISSIMA MEDARI YOGYAKARTA  
 LAPORAN PERUBAHAN LABA DITAHAN (DEFISIT)  
 UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR  
 PADA TANGGAL 31 DESEMBER 1995 DAN 1994

URAIAN	31 DESEMBER 1995 (Rp)	31 DESEMBER 1994 (Rp)
Laba (Rugi) setelah PPh	789.064.824,64	4.352.076.273,78
Penambahan:		
– Saldo Laba Ditahan (Defisit) per 1 Januari 1995/1994	4.222.432.662,65	(112.335.544,12)
– Koreksi Laba Ditahan (Defisit)	(12.566.803,45)	(17.308.067,01)
Sub Jumlah	4.209.865.859,20	(129.643.611,13)
Pengurangan:		
– Pembagian Laba tahun 1994		
– Deviden	1.900.000.000,00	0,00
– Cadangan	1.794.932.662,65	0,00
– Tantiem/Gratifikasi	427.500.000,00	0,00
– Pembinaan Industri Kecil	75.000.000,00	0,00
– Manajemen Expenses	25.000.000,00	0,00
Sub Jumlah	4.222.432.662,65	0,00
Saldo Laba Ditahan (Defisit)	776.498.021,19	4.222.432.662,65

PT PC PRIMISSIMA MEDARI YOGYAKARTA  
LAPORAN ARUS KAS  
UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR  
PADA TANGGAL 31 DESEMBER 1995

Laba bersih sebelum pajak		1567594024,64
Penyesuaian untuk:		
Penyusutan	1.622.545.641,29	
Beban bunga	2.472.655.181,95	
Penghasilan afval	(313.009.252,25)	
Rugi kurs	293.566.948,10	
		4.075.758.519,09
Laba operasi sebelum perubahan modal kerja		5.643.352.543,73
Kenaikan piutang dagang	(1.093.597.216,00)	
Penurunan penyisihan piutang dagang	(293.862.365,75)	
Kenaikan persediaan	(4.336.176.176,03)	
Penurunan piutang lain--lain	1.417.014.946,55	
Penurunan hutang usaha	(3.597.881.492,82)	
		(7.904.502.304,05)
Kas dihasilkan dari operasi		(2.261.149.760,32)
Pembayaran bunga	(2.350.379.676,89)	
Pembayaran pajak	(1.176.878.571,03)	
Kenaikan piutang pegawai	(4.339.557,00)	
Kenaikan biaya dibayar di muka	(38.840.576,00)	
Penurunan hasil yang akan diterima	12.151.630,58	
Kenaikan hutang bank	2.705.976.776,00	
Kenaikan hutang lain--lain	236.110.176,00	
Kenaikan biaya ymh dibayar	238.338.169,83	
		(377.861.628,51)
Arus kas bersih dari aktivitas operasi		(2.639.011.388,83)
Arus Kas dari Aktivitas Investasi		
Kenaikan aktiva tetap	(94.351.364,40)	
Kenaikan aktiva lain--lain	(572.519.224,12)	
		(666.870.588,52)
Arus kas bersih untuk aktivitas investasi		(3.305.881.977,35)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan		
Pembayaran deviden	(432.416.655,00)	
Pembayaran bonus	(117.966.105,00)	
Pembayaran cadangan	(118.800.000,00)	
Penurunan hutang Tokai Lippo Bank	(1.770.700.000,00)	
		(2.439.882.760,00)
Penurunan bersih kas dan setara kas		(5.745.764.737,35)
Kas dan setara kas pada 31 Desember 1994		7.694.619.002,61
Kas dan setara kas pada 31 Desember 1995		1.948.854.265,26

PT. PC. PRIMISSIMA MEDARI SLEMAN  
NERACA KOMPARATIP PER 31 DESEMBER 1993 DAN 1992

AKTIVA				PASIVA					
NAMA	PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1993 (R P)	31 DESEMBER 1992 (R P)	NAMA	PERKIRAAN	REF	31 DESEMBER 1993 (R P)	31 DESEMBER 1992 (R P)
<b>AKTIVA LANCAR</b>					<b>HUTANG JANGKA PENDEK</b>				
Kas / Bank		2.1	1.843.106.085,99	1.842.146.292,23	Hutang Usaha		2.17	5.058.987.264,85	4.134.722.796,41
Deposito		2.2	5.783.220.000,00	398.500.000,00	Hutang Bank		2.18	2.691.382.338,00	5.437.051.711,00
Piutang Degang		2.3	4.828.627.180,00	3.810.992.352,18	Hutang Pajak		2.19	361.223.531,24	419.261.588,73
Penyisihan Piut Ragu--Ragu		2.4	(343.016.159,75)	(440.934.355,00)	Hutang Lain-lain		2.20	48.884.150,00	150.828.500,00
Piutang Pegawai		2.5	8.174.933,00	15.054.680,00	Hutang Deviden		2.21	1.180.993.471,00	1.463.234.700,00
Piutang Pajak		2.6	658.993.339,48	416.227.184,59	Biaya yang masih harus dibayar		2.22	592.499.266,53	672.972.232,61
Piutang Lain-lain		2.7	1.836.585.136,15	2.451.662.562,98	Sub Jumlah			9.933.970.021,62	12.278.071.528,75
Persediaan		2.8	10.301.969.211,09	12.680.251.564,05	<b>HUTANG JANGKA PANJANG</b>				
Biaya dibayar dimuka		2.9	103.835.623,00	132.640.164,00	Hutang pada Negara RI		2.23	922.541.685,52	922.541.685,52
Sub Jumlah			25.021.495.348,96	21.306.540.465,03	Hutang pada PT.Tokai Lippo Bank		2.24	10.497.250.000,00	-
<b>AKTIVA TETAP</b>					<b>MODAL</b>				
Tanah		2.10	57.699.573,75	57.699.573,75	Saham Prioritas		2.25	250.000.000,00	250.000.000,00
Bangunan			4.074.583.913,48	4.074.583.913,48	Saham Biasa			3.499.000.000,00	3.499.000.000,00
Mesin			17.115.834.680,13	17.115.834.680,13				3.749.000.000,00	3.749.000.000,00
Instalasi TU & Labrt			3.982.463.664,06	3.982.463.664,06	Agio Saham		2.26	121.311.594,05	121.311.594,05
Instalasi Umum			1.026.221.057,03	998.475.257,03				3.870.311.594,05	3.870.311.594,05
			26.256.802.888,45	26.229.057.088,45	Selisih Penilaian Kembali		2.27		
Akumulasi Penyusutan			(20.713.604.898,99)	(19.163.497.253,09)	Aktiva Tetap			1.756.008.856,76	1.756.008.856,76
Sub Jumlah			5.543.197.989,46	7.065.559.835,36	Sub Jumlah			5.626.320.450,81	5.626.320.450,81
Aktiva Tetap Dlm Pembangunan		2.11	4.664.683.964,72	-	<b>CADANGAN</b>				
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>					Cadangan Statuter		2.28	7.311.854.722,10	6.938.280.296,61
Piutang Jangka Panjang		2.12	4.358.557,00	19.865.685,00	Cadangan Dana Sosial			91.459.670,93	277.871.670,93
Jaminan Permanen		2.13	85.770.000,00	85.770.000,00	Cadangan Umum			1.195.004.803,46	1.195.004.803,46
Suku Cadang Tidak Produktif		2.14	29.423.799,68	29.844.626,18	Cadangan Biaya Manajemen			35.435.500,00	43.170.500,00
Aktiva tidak Produktif		2.15			Sub Jumlah			8.633.754.696,49	8.454.327.271,00
Nilai perolehan			397.372.477,82	397.372.477,82					
Akumulasi Penyusutan			(397.372.477,82)	(397.372.477,82)	Laba Yang Belum Dibagikan		2.29	(112.335.544,62)	1.226.319.675,49
Tanah		2.16	152.571.650,00	-					
Sub Jumlah			272.124.006,68	135.480.311,18					
<b>JUMLAH</b>			<b>35.501.501.309,82</b>	<b>28.507.580.611,57</b>	<b>JUMLAH</b>			<b>35.501.501.309,82</b>	<b>28.507.580.611,57</b>

Penjelasan Laporan Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan ini

PT. PC. PRIMISSIMA MEDARI YOGYAKARTA  
 DAFTAR LABA YANG BELUM DIBAGIKAN KOMPARATIP  
 PER 31 DESEMBER 1993 DAN 1992

U R A I A N	31 Desember 1993 (Rp)	31 Desember 1992 (Rp)
Laba (Rugi) setelah PPh	(282.943.394,12)	1.058.319.675,49
Penambahan :		
–Saldo laba yang belum dibagi per 1 Januari 1993 / 1992	1.226.319.675,49	2.926.699.057,97
–Koreksi laba tahun lalu	-	168.000.000,00
Sub Jumlah	1.226.319.675,49	3.094.699.057,97
Pengurangan :		
–Pembagian Laba tahun 1993/1992		
– Deviden	422.137.400,00	1.463.234.700,00
– Cadangan	373.574.425,49	953.464.357,50
– Tantiem / Gratifikasi	185.000.000,00	380.000.000,00
– Pembinaan Industri kecil	50.000.000,00	100.000.000,00
-- Manajemen Expenses	25.000.000,00	30.000.000,00
Sub Jumlah	1.055.711.825,49	2.926.699.057,50
Saldo Laba Rugi Yang belum dibagi	(112.335.544,12)	1.226.319.675,96

PT. PC. PRIMISSIMA MEDARI YOGYAKARTA  
 DAFTAR PERUBAHAN POSISI KEUANGAN KOMPARATIF  
 TAHUN 1993 DAN 1992

U R A I A N	TAHUN 1993 ( R P )	TAHUN 1992 ( R P )
<b>A. DANA DIPEROLEH DARI</b>		
1. Operasi Rutin :		
– Laba setelah PPh	(282.943.394,12)	1.058.319.675,49
– Penyusutan Aktiva Tetap dan Aktiva tidak Produkt	1.550.107.645,90	1.560.306.237,47
	1.267.164.251,78	2.618.625.912,96
1. Diluar Operasi :		
– Pengurangan aktiva Tetap	–	55.038.235,02
– Pengurangan aktiva Tetap dalam pembangunan	–	18.074.943,00
– Pengurangan Aktiva Lain–lain	15.507.128,00	500.000,00
– Pengurangan Piutang Jangka Panjang	–	–
– Penambahan Hutang Jangka Panjang	10.497.250.000,00	–
– Penambahan Laba ditahan	–	168.000.000,00
	10.512.757.128,00	241.613.178,02
Jumlah perolehan dana	11.779.921.379,78	2.860.239.090,98
<b>B. DANA DIGUNAKAN UNTUK :</b>		
– Penambahan Aktiva Tetap	27.745.800,00	1.089.805.273,18
– Penambahan Aktiva Tetap Dalam Pembangunan	4.664.683.964,72	–
– Penambahan Aktiva Lain–lain	152.150.823,50	321.488.361,21
– Pembagian laba untuk :		
– Deviden	422.137.400,00	1.463.234.700,00
– Tantiem dan Gratifikasi	185.000.000,00	380.000.000,00
– Penggunaan Cadangan Dana sosial	236.412.000,00	72.083.856,00
– Penggunaan Cadangan Biaya Manajemen	32.735.000,00	26.259.500,00
	5.720.864.988,22	3.352.871.690,39
Kenaikan ( Penurunan ) Dana	6.059.056.391,56	(492.632.599,41)

PT. PC. PRIMISSIMA MEDARI YOGYAKARTA  
 DAFTAR PERUBAHAN MODAL KERJA KOMPARATIF  
 TAHUN 1993 DAN 1992

U R A I A N	TAHUN 1993 ( R P )	TAHUN 1992 ( R P )
<b>AKTIVA LANCAR</b>		
Kas	848.900,00	(1.410.725,00)
Bank	110.893,76	1.748.490.151,35
Deposito	5.384.720.000,00	-
Plutang Dagang	1.017.634.827,82	(230.945.293,00)
Penyisihan Piut Ragu-Ragu	97.918.195,25	(122.831.047,25)
Plutang Pegawai	(6.879.747,00)	4.369.600,00
Plutang Pajak	242.766.154,89	65.283.911,36
Plutang Lain-lain	(615.077.426,83)	1.988.197.962,34
Persediaan	(2.378.282.352,96)	333.198.928,71
Biaya dibayar dlmuka	(28.804.561,00)	23.485.406,00
Penambahan (Pengurangan) Modal Kerja	3.714.954.883,93	3.807.838.894,51
<b>PASSIVA LANCAR</b>		
Hutang Usaha	(924.264.467,94)	(3.743.179.541,65)
Hutang Bank	2.745.669.373,00	(496.823.929,00)
Hutang Pajak	58.038.057,49	39.251.375,45
Hutang Lain-lain	101.944.350,00	(116.618.642,00)
Hutang Deviden	282.241.229,00	(84.137.600,00)
Biaya yang masih harus dibayar	80.472.966,08	101.236.843,28
Penambahan (Pengurangan) Modal Kerja	2.344.101.507,63	(4.300.471.493,92)
Jumlah Penambahan (Pengurangan) Modal Kerja	6.059.056.391,56	(492.632.599,41)

## Lapiran 2      Alternatif untuk rumusan masalah kedua

Untuk rumusan masalah kedua, apabila digunakan konsep laba divisi yang dapat dikendalikan, maka akan didapatkan hasil sebagai berikut :

Cara – cara perhitungan persentase kinerja manajer pusat laba pada PT Primissima, dengan rumus :

$$\frac{\text{laba divisi yang dikendalikan}}{\text{aktiva lancar} + \text{aktiva tetap}} \times 100\%$$

1. Tahun 1993

$$= \frac{1.107.000.000}{28.037.000.000} \times 100\% = 3,9\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1993 sebesar 3,9%

2. Tahun 1994

$$= \frac{5.820.000.000}{36.988.000.000} \times 100\% = 15,7\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1994 sebesar 15,7%

3. Tahun 1995

$$= \frac{3.496.000.000}{41.666.000.000} \times 100\% = 8,4\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1995 sebesar 8,4%

4. Tahun 1996

$$= \frac{842.000.000}{37.037.000.000} \times 100\% = 2,3\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1996 sebesar 2,3%

5. Tahun 1997

$$= \frac{1.692.000.000}{4.105.000.000} \times 100\% = 41,2\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1997 sebesar 41,2%

6. Tahun 1998

$$= \frac{27.451.000.000}{53.564.000.000} \times 100\% = 51,2\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 1998 sebesar 51,2%

7. Tahun 1999

$$= \frac{36.675.000.000}{53.571.000.000} \times 100\% = 68,5\%$$

8. Tahun 2000

$$= \frac{53.105.000.000}{53.559.000.000} \times 100\% = 99,2\%$$

Persentase kinerja manajer pusat laba tahun 2000 sebesar 99,2%

Setelah mendapatkan hasil persentase kinerja manajer pusat laba, maka penulis akan memaukkan ke dalam tabel, sebagai berikut :

No.	Kinerja Manajer Pusat Laba (%)		Skor	
	Sebelum	Selama	d1	d1 <sup>2</sup>
1	3,9	41,2	-37,3	1391,29
2	15,7	51,2	-35,5	1260,25
3	8,4	68,5	-60,1	3612,01
4	2,3	99,2	-96,9	9389,61
	30,3	260,1	-229,8	15.653,16

Berdasarkan data yang diperoleh, penulis dapat mencari rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum dan selama krisis moneter, sebagai berikut :

1. Rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter

$$\begin{aligned} X_1 &= \frac{\sum x_1}{n} \\ &= \frac{30,3}{4} \\ &= 7,58 \end{aligned}$$

2. Rata – rata kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter

$$\begin{aligned} X_2 &= \frac{\sum x_2}{n} \\ &= \frac{260,1}{4} \\ &= 65,03 \end{aligned}$$

Untuk menguji perbedaan rata – rata kinerja manajer pusat laba, digunakan analisis uji beda dua mean, dengan menggunakan rumus t hitung, sebagai berikut :

$$\begin{aligned} t \text{ hitung} &= \frac{(X_1 - X_2)}{\sqrt{\frac{\sum d^2 - \frac{(d_1)^2}{n}}{n(n-1)}}} \\ &= \frac{(7,58 - 65,03)}{\sqrt{\frac{15.653,16 - \frac{(229,8)^2}{4}}{4(4-1)}}} \end{aligned}$$

$$= \frac{-57,45}{\sqrt{\frac{15.653,16 - \frac{52.808,04}{4}}{4(3)}}$$

$$= \frac{-57,45}{\sqrt{\frac{15.653,16 - 13.202,01}{12}}}$$

$$= \frac{-57,45}{\sqrt{\frac{2.451,15}{12}}}$$

$$= \frac{-57,45}{\sqrt{204,26}}$$

$$= \frac{-57,45}{14,29}$$

$$= -4,02029391$$

$$\approx -4,02$$

Kriteria keputusan yang diperoleh adalah :

1.  $H_0$  diterima apabila  $-t_{\frac{1}{2}\alpha} < H_0 < t_{\frac{1}{2}\alpha}$

$H_a$  Ditolak apabila  $t$  hitung  $> t$  tabel atau  $t$  hitung  $< t$  tabel

2.  $\alpha = 5\%$

3.  $t \text{ hitung} = -4,02$

4. Daerah kritis

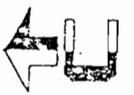
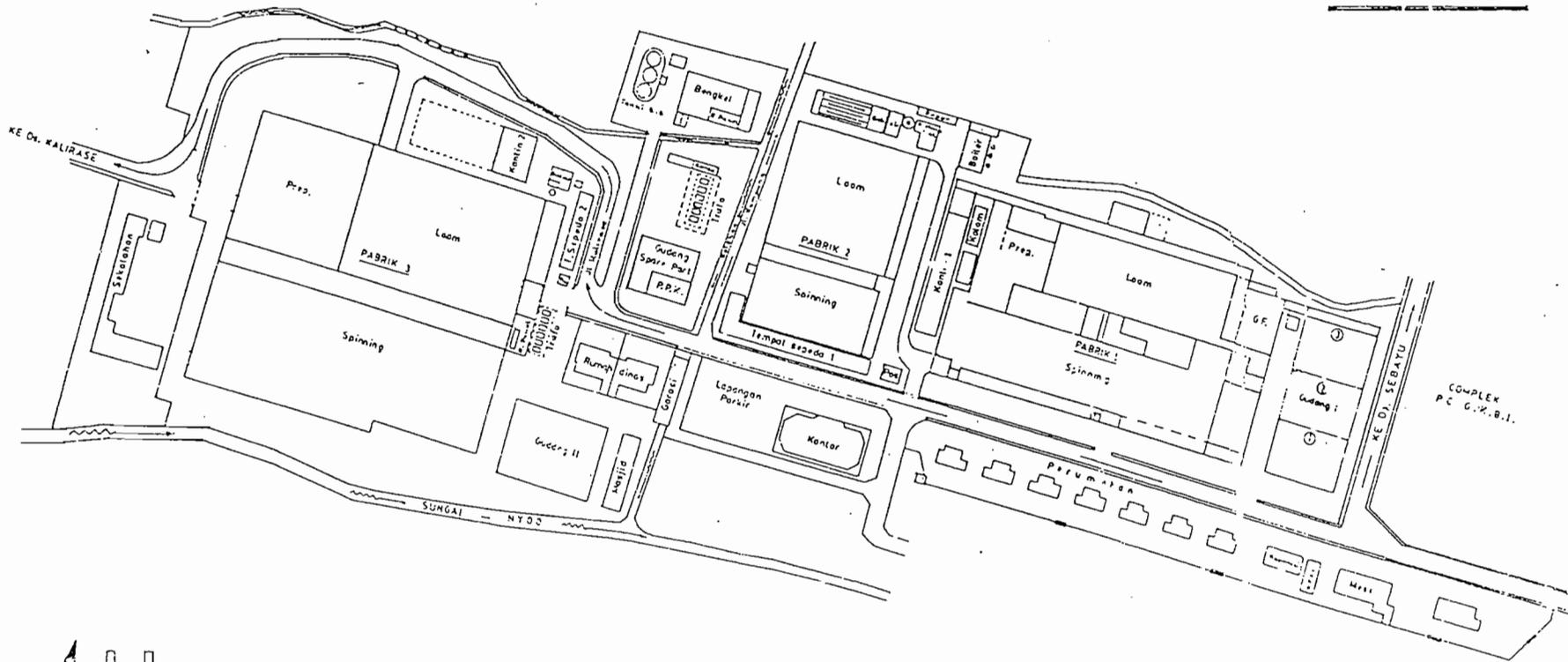
$$t \text{ hitung} < -t_{n-1, \frac{1}{2}\alpha}$$

$$t \text{ hitung} < -t_{3, 0,025}$$

$$-4,02 < -3,18$$

Berdasarkan kriteria di atas, dapat dilihat bahwa  $t$  hitung terletak di daerah penolakan, dan penulis menyimpulkan bahwa ada perbedaan antara rata – rata kinerja manajer pusat laba sebelum krisis moneter dengan rata – rata kinerja manajer pusat laba selama krisis moneter.

SITUASI PABRIK CAMBRICS  
PT. PRIMISSIMA  
MEDARI - YOGYAKARTA



SKALA 1:1000

Lampiran 4 Tabel Titik Kritis (Tabel uji t)



Tabel 4.1. Tabel Titik Kritis t

df	0,975	0,95	0,90	0,80	0,70	0,60	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10	0,05	0,025	0,010	0,005
1	1,68	1,68	1,71	1,77	1,83	1,88	1,94	2,00	2,07	2,15	2,24	2,31	2,38	2,48	2,58
2	0,87	1,05	1,13	1,22	1,31	1,39	1,47	1,56	1,65	1,74	1,83	1,91	1,99	2,09	2,19
3	0,76	1,00	1,08	1,18	1,27	1,35	1,43	1,52	1,61	1,70	1,79	1,87	1,95	2,05	2,15
4	0,74	0,98	1,06	1,16	1,25	1,33	1,41	1,50	1,59	1,68	1,77	1,85	1,93	2,03	2,13
5	0,72	0,96	1,04	1,14	1,23	1,31	1,39	1,48	1,57	1,66	1,75	1,83	1,91	2,01	2,11
6	0,71	0,95	1,03	1,13	1,22	1,30	1,38	1,47	1,56	1,65	1,74	1,82	1,90	2,00	2,10
7	0,71	0,95	1,03	1,13	1,22	1,30	1,38	1,47	1,56	1,65	1,74	1,82	1,90	2,00	2,10
8	0,71	0,95	1,03	1,13	1,22	1,30	1,38	1,47	1,56	1,65	1,74	1,82	1,90	2,00	2,10
9	0,70	0,94	1,02	1,12	1,21	1,29	1,37	1,46	1,55	1,64	1,73	1,81	1,89	1,99	2,09
10	0,70	0,94	1,02	1,12	1,21	1,29	1,37	1,46	1,55	1,64	1,73	1,81	1,89	1,99	2,09
11	0,70	0,94	1,02	1,12	1,21	1,29	1,37	1,46	1,55	1,64	1,73	1,81	1,89	1,99	2,09
12	0,70	0,94	1,02	1,12	1,21	1,29	1,37	1,46	1,55	1,64	1,73	1,81	1,89	1,99	2,09
13	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
14	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
15	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
16	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
17	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
18	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
19	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
20	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
21	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
22	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
23	0,69	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
24	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
25	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
26	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
27	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
28	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
29	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
30	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
40	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
60	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
120	0,68	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
∞	0,67	0,93	1,01	1,11	1,20	1,28	1,36	1,45	1,54	1,63	1,72	1,80	1,88	1,98	2,08
	$= z_{0,25}$	$= z_{0,10}$	$= z_{0,05}$	$= z_{0,025}$	$= z_{0,010}$	$= z_{0,005}$	$= z_{0,0025}$	$= z_{0,0010}$	$= z_{0,0005}$	$= z_{0,00025}$	$= z_{0,00010}$	$= z_{0,00005}$	$= z_{0,000025}$	$= z_{0,000010}$	$= z_{0,000005}$

## **DAFTAR PERTANYAAN UNTUK OBSERVASI**

### **I. BAGIAN SEJARAH PERUSAHAAN**

1. Perusahaan didirikan tahun berapa, oleh siapa dan di mana ?
2. Dengan akte notaries siapa dan nomor berapa ?
3. Mendapat izin resmi dari siapa ?
4. Siapa yang meresmikan perusahaan ?
5. Apa nama perusahaan ?
6. Berapa kali perusahaan melakukan pergantian susunan direksi ?
7. Tahun berapa mulai berproduksi ?
8. Apakah perusahaan melakukan *joint venture* ?
9. Jika “ya”, kapan memulainya dan dengan perusahaan mana ?

### **II. TUJUAN PERUSAHAAN**

1. Apa tujuan didirikan perusahaan ?

### **III. LETAK PERUSAHAAN**

1. Pemilihan tempat berdasarkan apa ?
2. Mengapa memilih tempat di situ ?
3. Berapa luas tanah dan bangunan yang dipakai perusahaan serta bagaimana perinciannya ?

#### **IV. STRUKTUR ORGANISASI**

1. Bagaimana struktur organisasinya ?
2. Bagaimana rincian tugas, wewenang, dan tanggung jawab ?

#### **V. BAGIAN PERSONALIA**

1. Berapa jumlah karyawan yang ada di perusahaan ? Dan bagaimana perinciannya ?
2. Syarat-syarat apa untuk dapat menjadi karyawan perusahaan ?
3. Bagaimana perusahaan memperoleh tenaga kerja ?
4. Bagaimana cara pembagian jam kerja ?
5. Bagaimana sistem pengupahan dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya ?
6. Usaha-usaha apa yang dilakukan perusahaan untuk memajukan karyawannya ?
7. Adakah jaminan sosial untuk masa depan bagi karyawan ?
8. Adakah tunjangan untuk karyawan yang mendapat kecelakaan atau jaminan untuk karyawan yang sakit atau meninggal dalam tugas ?
9. Rumah sakit mana yang ditunjuk sebagai tempat pengobatan perusahaan ?
10. Adakah sering diadakan rekreasi ?

## **VI. BAGIAN PEMASARAN**

1. Apa visi dan misi usaha pemasaran ?
2. Apakah perusahaan pernah mengadakan penjualan ke Luar Negeri ? Ke mana saja ?
3. Bagaimana saluran distribusi pemasaran ?
4. Bagaimana strategi yang dijalankan perusahaan untuk meningkatkan pemasaran ?

## **VII. BAGIAN PRODUKSI**

1. Apa saja yang diproduksi di perusahaan ini ?
2. Berapa jumlah produksi per tahunnya ?
3. Bagaimana perbandingan bahan baku dan bahan penolong untuk setiap jenis kain yang diproduksi ?
4. Bagaimana proses produksi ?

Lampiran 6 Daftar Pertanyaan untuk Wawancara dan Dokumentasi.

## **DAFTAR PERTANYAAN**

### **UNTUK WAWANCARA DAN DOKUMENTASI**

1. Apakah penilaian kinerja manajer pusat laba di perusahaan ini telah menggunakan pedoman yang berlaku di perusahaan ?
2. Bagaimana kinerja manajer pusat laba sebelum terjadi krisis moneter ?
3. Bagaimana kinerja manajer pusat laba setelah terjadi krisis moneter ?
4. Bagaimana perbandingan kinerja manajer pusat laba sebelum dan selama krisis moneter ?

