

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Selama empat fase atau periode Perusahaan Industri Telekomunikasi Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Keempat periode tersebut adalah sebagai berikut :

1) Periode sebelum tahun 1945

Pada tahun 1926 didirikan laboratorium Pos, Telepon, dan Telegraf (PTT) di Tegalega (sekarang jln. Moch. Toha no. 77 Bandung), tiga tahun berikutnya di tahun yang sama didirikan laboratorium radio beserta pusat perlengkapan radio. Dalam perkembangan selanjutnya laboratorium ini merupakan bagian terpenting dalam penelitian dan ptelekomunikasian di Indonesia.

2) Periode tahun 1945 – 1960

Setelah perang dunia kedua selesai, laboratorium tersebut ditingkatkan kedudukannya menjadi laboratorium telekomunikasi yang mencakup bidang telekomunikasi yaitu telepon, radio, telegram, dsb.

3) Periode tahun 1960 – 1969

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 240 tahun 1961, Jawatan Pos, Telepon, dan Telegraf (PTT) diubah status hukumnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Dari PN Postel ini, dengan PP No. 300 tahun 1965 didirikan PN Telekomunikasi. Bagian penelitian dan bagian

perlengkapan yang semula terdapat pada PN Postel digabungkan dan diganti nama menjadi Lembaga Administrasi Bagian Penelitian dan Bagian Produksi.

Pada tanggal 25 Mei 1966 PN Telekomunikasi bekerjasama dengan perusahaan asing yaitu Siemen AG (perusahaan dari Jerman Barat), yang pelaksanaannya dibebankan kepada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pos dan Telekomunikasi (LPP Postel).

Untuk merealisasikan kerjasama tersebut, maka pada tanggal 17 Februari 1968 dibentuk suatu bagian pabrik telepon, yang tugasnya memproduksi alat-alat telekomunikasi. Dalam organisasi LPP Postel harus ada “industri” dan selanjutnya LPP Postel berubah menjadi Lembaga Penelitian dan Pengembangan Industri Pos dan Telekomunikasi (LPPI Postel). Pada tanggal 22 Juni 1968, Industri Telekomunikasi yang berpangkal pada bagian pabrik telepon diresmikan oleh Presiden Soeharto yang diwakili oleh Menteri Ekuin Sri Sultan Hamengkubuwono IX.

4) Periode tahun 1969 – 1979

Tanggal 1 sampai dengan 3 Oktober 1970, diadakan rapat kerjasama pos dan telekomunikasi di Jakarta yang menghasilkan keputusan bahwa LPP Postel diberikan waktu kurang lebih empat tahun untuk mempersiapkan diri agar dapat berdiri sendiri dalam bidang keuangan, kepegawaian, dan peralatan.

Sejalan dengan perkembangan perusahaan terutama pada bidang penelitian dan bidang industri, pada tahun 1971 dilakukan pemisahan tugas pokok sebagai berikut :

- Lembaga Penelitian dan Pengembangan Postel yang mempunyai tugas pokok dalam bidang pengujian, penelitian serta pengembangan sarana pos dan telekomunikasi, baik dari segi teknologi maupun segi operasional.
- Lembaga Industri, sebagai badan hukum yang berdiri sendiri dan mempunyai tugas pokok memproduksi sarana-sarana dan alat-alat telekomunikasi sesuai dengan kebutuhan nasional pada saat itu dan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No. KM. 32/R/Phb/73 tanggal 8 Maret 1973, menetapkan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Dalam tubuh LPPI Postel, diresmikan bagian Industri Telekomunikasi oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 25 Juni 1968 di Bandung.
- 2) Untuk keperluan diatas ditetapkan bentuk hukum yang sebaik-baiknya, yang mendapatkan fasilitas yang cukup di lingkungan Lembaga Penelitian serta Industri Pos dan Telekomunikasi (LPPI Postel Ditjen Postel).
- 3) Tahun 1972, struktur organisasi formal LPPI Postel diubah menjadi Lembaga Penelitian dan Pengembangan (LPP Postel).

Oleh karena itu dianggap tepat apabila industri tersebut ditetapkan sebagai proyek industri telekomunikasi yang dipimpin oleh kepala LPP Postel yaitu Ir. M. Yunus sebagai Direktur Utama pertama PT. INTI (Persero). Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 34 Tahun 1974 tentang pernyataan modal negara untuk pendirian perusahaan perseroan di bidang industri telekomunikasi, maka proyek industri telekomunikasi di Departemen

Perhubungan perlu dijadikan suatu badan pelaksanaan kegiatan produksi alat-alat atau perangkat telekomunikasi dalam usaha meningkatkan telekomunikasi.

Untuk dapat memperlancar kegiatan produk tersebut dan berkembang secara wajar dengan kemampuan sendiri, maka dipandang perlu untuk menentukan bentuk usaha yang sesuai dengan kemampuan sendiri, yaitu perusahaan perseroan (Persero). Sesuai dengan ketentuan dalam pasal 2 ayat 2 PP No. 12 Tahun 1969, maka pernyataan modal negara dalam rangka pendirian suatu perusahaan perseroan diatur dengan peraturan negara.

Berdasarkan PP Republik Indonesia No. 34 Tahun 1974 dan Keputusan Menteri Keuangan RI No. Kep 1771/MK/IV/12/1974 tertanggal 28 Desember 1974, Akta Notaris Abdul Latief, Jakarta, No. 322 tertanggal 30 Desember 1974, proyek Industri Telekomunikasi ini diubah status hukumnya menjadi PT Industri Telekomunikasi Indonesia atau biasa disebut PT. INTI (Persero) dengan modal dasar sebesar Rp 3.200.000.000,00 dan modal perusahaan sebesar Rp 1.600.000.000,00 serta modal yang telah disetor sebesar Rp 900.000.000,00.

Untuk perkembangan telekomunikasi Indonesia dimasa depan, PT. INTI (Persero) telah menyusun tahap-tahap pembangunan dalam menghadapi perubahan dari teknologi analog yang selama ini mendominasi sistem telekomunikasi dunia ke teknologi digital. Sehingga mulai tahun 1980, periode pembangunan telah disusun dengan strategi sebagai berikut :

a. Periode Tahun 1979 – 1990

Periode 1980 – 1985 merupakan periode konsolidasi, dimana pada periode ini dilakukan beberapa tahap persiapan dan perjanjian dari pembangunan selama

dasawarsa sebelumnya (1970 – 1979). Pada periode 1985 – 1990 merupakan periode pengenalan teknologi baru, model-model telekomunikasi yang telah direncanakan sebelumnya dicoba. Jaringan dasar baik “*switching*” maupun yang lainnya, yang merupakan bagian terpenting dari jaringan telekomunikasi mulai ditetapkan pada tahun 1989. Pada tanggal 19 Oktober 1989 PT. INTI (Persero) yang berada di bawah Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi diserahkan kepada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS). Peralihan pengelolaan tersebut ditetapkan berdasarkan Keputusan Presiden No. 44 mengenai BPIS.

b. Periode Tahun 1990 sampai sekarang

Periode ini merupakan periode pemantapan, dimana diharapkan parameter pembangunan sudah tampak, sehingga bentuk jaringan telekomunikasi dapat disusun secara mantap. Pembangunan industri telekomunikasi nasional diharapkan telah mencapai tahap pemantapan, sehingga pembangunan telekomunikasi nasional praktis telah dapat didukung sepenuhnya.

4.1.2 Misi dan Tujuan Perusahaan

Dalam menjalankan usahanya, PT. INTI (Persero) mempunyai misi sebagai berikut :

“Menjadi basis atau tulang punggung dari kemampuan nasional untuk memenuhi kebutuhan dalam bidang telekomunikasi dan elektronika professional, baik piranti keras (*hardware*) maupun piranti lunak (*software*) dalam rangka menunjang wawasan nusantara dan ketahanan nasional”

Adapun tujuan utama yang ingin dicapai PT. INTI (Persero) adalah :

- 1) Peningkatan kemampuan nasional dalam bidang industri telekomunikasi dan elektronika professional baik piranti keras maupun piranti lunak.
- 2) Menjadi pusat keunggulan di bidang industri telekomunikasi dan menjadi penunjang utama pengembangan sistem telekomunikasi nasional.
- 3) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang atas dasar kekuatan sendiri.
- 4) Mendorong pertumbuhan dan perkembangan industri lainnya.
- 5) Menjadi sumber devisa Negara.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan dan Deskripsi Jabatan

Perkembangan pertelekomunikasian di Indonesia mengalami banyak perubahan, baik dari segi kebijakan bisnis maupun teknologi, yang pada gilirannya membawa pengaruh bagi organisasi perusahaan, untuk mengantisipasi hal tersebut, maka PT. INTI (Persero) secara bertahap melakukan evaluasi atas struktur organisasi yang telah dijalankan, sehingga hampir setiap tahun terdapat restrukturisasi organisasi. Maksud dari restrukturisasi dari organisasi yang dilakukan oleh PT. INTI (Persero) adalah untuk mengubah organisasi yang ada agar perusahaan mampu memasuki era kompetisi melalui struktur organisasi yang lebih ramping, fleksibel, dan terkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang secara langsung menunjang bisnis perusahaan. Dengan demikian dapat tercapai tingkat efisiensi dan efektifitas yang optimal dari segi mutu pelayanan dan produk, peningkatan peraih laba, serta perluasan usaha.

Struktur organisasi PT. INTI (Persero) yang berlaku saat ini adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. KN. 015/OT 022/209020/1995 bentuk yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional, namun secara bertahap perusahaan mulai mengorientasikan ke bentuk divisional sejalan dengan dibentuknya Strategic Business Unit (SBU).

Kekuasaan tertinggi dalam perusahaan terletak pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), karena saham-sahamnya dimiliki oleh negara, berarti kekuasaan tertinggi adalah pada pemerintah dan sebagai pengawas dan penasihat ditunjuk sebuah Dewan Komisaris, Dewan Direksi dipilih dan diangkat oleh pemerintah. Dewan ini terdiri dari Direktur Utama, Direktur Teknologi, Direktur Produksi, Direktur Pemasaran, dan Direktur Administrasi dan Keuangan. Direktur Utama dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh para direktur, selain itu juga dibantu oleh Satuan Pengawasan Intern, yaitu terdiri dari Bidang Pemeriksaan Keuangan, Bidang Operasional, Bidang Pemeriksaan Khusus, serta Bagian Administrasi dan Pengendalian Perusahaan.

Struktur organisasi PT. INTI (Persero) adalah berbentuk garis dan staf, dimana wewenang dan pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya untuk semua bidang pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan. Struktur organisasi PT. INTI (Persero) terdiri dari tiga bagian utama, yaitu Direksi, Divisi, dan Strategic Business Unit (SBU). Penjelasan dari masing-masing unsur tersebut adalah sebagai berikut :

A. Direksi

1) Direksi adalah suatu dewan yang memimpin seluruh usaha korporasi dan menjalankan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan kinerja usaha yang menguntungkan, kepuasan pelanggan yang maksimal, serta tingkat pencapaian kinerja usaha setiap tahap perkembangan.

2) Direksi terdiri dari :

- Direktur Utama
- Direktur Pemasaran
- Direktur Produksi
- Direktur Teknologi
- Direktur Administrasi dan Keuangan

3) Direksi dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan. Direksi mempunyai tugas pokok, yaitu :

- Menentukan strategi dan kebijakan umum perusahaan dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
- Menjalankan perusahaan sesuai dengan wewenang yang ditentukan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan negara atau pemerintah.
- Membina dan mengawasi performansi unit kerja.
- Mengintegrasikan strategi perusahaan dengan sasaran dan performa divisi.

B. Divisi

- 1) Pembentukan divisi ditujukan untuk mendukung kelancaran kegiatan bisnis SBU dengan menyusun kebijakan-kebijakan strategis sesuai dengan fungsinya.
- 2) Divisi yang dimaksud terdiri dari :
 - **Satuan Pengawasan Intern**, yang mempunyai tugas membantu direktur utama dalam mengadakan penilaian atas pelaksanaan manajemen dari sistem pengendalian pada setiap unit organisasi serta memberikan saran-saran perbaikannya.
 - **Divisi SDM dan Umum**, yang mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan serta mengembangkan sumber daya manusia dan organisasi berdasarkan kebijakan strategis perusahaan dan pengelolaan fasilitas sumber daya manusia dan organisasi berdasarkan kebijakan strategis perusahaan dan pengelolaan fasilitas kerumahtanggaan kantor pusat.
 - **Divisi Quality Assurance**, yang mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan keandalan mutu fungsi produksi dan jasa yang dihasilkan perusahaan, untuk meningkatkan produktivitas perusahaan berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
 - **Divisi Keuangan**, yang mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan keuangan serta sistem akuntansi perusahaan berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.

- **Divisi Litbang**, yang mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan produk yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan bisnis berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
 - **Rekayasa Sistem**, yang mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan rekayasa system yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan bisnis berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
 - **Divisi Sekretariat Perusahaan**, yang mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan sekretariat perusahaan.
 - **Divisi Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi**, yang mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan pembinaan usaha kecil dan koperasi.
- 3) Dalam menjalankan kegiatan, divisi dilengkapi dengan unit organisasi pendukung yang merupakan penjabaran dari fungsi utama yang dipunyai oleh divisi yang bersangkutan, terdiri dari :
- a. Bagian dengan jumlah maksimal 5 (lima) bagian
 - b. Urusan dengan jumlah maksimal 4 (empat) urusan
- 4) Divisi dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.

C. Strategic Business Unit (SBU)

Restrukturisasi pada struktur organisasi pada tahun 1992 yang sebelumnya terdiri dari empat direksi dan 15 divisi sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban. Kini setelah dilaksanakan restrukturisasi organisasi menghasilkan manajemen yang lebih ramping, menjadi enam divisi dan pusat-pusat pertanggungjawaban diberlakukan sebagai SBU-SBU.

Pengertian SBU seperti yang tertuang dalam SK Direksi PT. INTI (Persero) adalah bagian dari organisasi perusahaan yang mempunyai otonomi sesuai dengan fungsi, tugas pokok, kewajiban dan hak serta wewenang yang diberikan oleh direksi. Pemberian SBU ditujukan untuk meningkatkan kontribusi usaha perusahaan dalam mencapai keuntungan sesuai misi, tujuan, dan anggaran dasar perusahaan. Untuk mencapai tujuannya, SBU mempunyai otonomi sebagai unit usaha yang mandiri tetapi tetap merupakan bagian dari organisasi sehingga akan tetap tercipta unit usaha yang efisien, efektif, fleksibel, serta mempunyai mobilitas yang tinggi. Terdapat enam SBU pada PT. INTI (Persero), yaitu :

1. **SBU Sentral**, mempunyai tugas pokok sebagai berikut :
 - a. Melaksanakan pengadaan, penyimpanan, pengendalian komponen, pengendalian kualitas, pengukuran produktivitas, dan penjualan produk sentral.
 - b. Melaksanakan proses produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

- c. Melakukan kegiatan operasi penjualan, rekayasa penjualan, dan usaha-usaha promosi untuk memasarkan produk-produk lain yang terintegrasi.
- d. Melaksanakan desain dan rekayasa sistem telekomunikasi berdasarkan teknologi yang tersedia untuk ditawarkan kepada pelanggan.
- e. Melakukan kegiatan pengelolaan persediaan barang jadi untuk lebih meningkatkan fleksibilitas dalam melayani pelanggan.

2. SBU Transmisi, mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

- a. Melakukan kegiatan pemasaran melalui kegiatan rekayasa penjualan, operasi penjualan, promosi dan penjualan jasa purna jual serta mencari pasar baru termasuk mengusulkan produk-produk baru yang dapat dipasarkan.
- b. Melakukan kegiatan perencanaan dan pengendalian produksi, rekayasa produksi, dan peningkatan produktivitas.
- c. Melakukan kegiatan produksi dan pengendalian kualitas serta kegiatan purna jual.
- d. Melakukan kegiatan pengelolaan material produksi barang atau jasa operasional melalui kegiatan perencanaan dan pengendalian, pengadaan material/fasilitas produksi, serta pengelolaan gudang.

3. SBU Terminal, mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

- a. Melakukan kegiatan pemasaran melalui kegiatan rekayasa penjualan, operasi penjualan, promosi dan penjualan jasa purna jual serta mencari

pasar baru termasuk mengusulkan produk-produk baru yang dapat dipasarkan.

- b. Melakukan kegiatan perencanaan dan pengendalian produksi, rekayasa produksi, dan peningkatan produktivitas.
- c. Melakukan kegiatan produksi dan pengendalian kualitas serta kegiatan purna jual.
- d. Melakukan kegiatan pengelolaan material produksi barang atau jasa operasional melalui kegiatan perencanaan dan pengendalian, pengadaan material/fasilitas produksi, serta pengelolaan gudang.

4.SBU Jasa Teknologi (Jastek), mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

- a. Melakukan kegiatan pemasaran jasa pelayanan teknologi.
- b. Melaksanakan kegiatan instalasi sentral termasuk kegiatan *testing commissioning*.
- c. Melaksanakan kegiatan asistensi teknik, pemeliharaan, perbaikan, peningkatan dan modifikasi sistem serta pembuatan perangkat lunak.

5.SBU PHS (access), mempunyai tugas pokok sebagai berikut :

- a. Melakukan kegiatan pemasaran dan produksi PHS (access).
- b. Melaksanakan kegiatan instalasi PHS (access) termasuk kegiatan *testing commissioning*.
- c. Melaksanakan kegiatan asistensi teknik, pemeliharaan, perbaikan, peningkatan, dan modifikasi sistem.

6.SBU Mekanik Plastik (Mekaplas), mempunyai tugas pokok sebagai

berikut :

- a. Melakukan kegiatan pemasaran dan produksi PHS (access).
- b. Melaksanakan kegiatan produksi mekaplas termasuk kegiatan *testing commissioning*.
- c. Melaksanakan kegiatan asistensi teknik, pemeliharaan, perbaikan, peningkatan, dan modifikasi sistem.

Disamping tugas-tugas pokok tersebut, setiap SBU juga mempunyai tugas pokok untuk melakukan tugas administrasi, penjualan, penagihan, dan kegiatan di bidang perbendaharaan serta akuntansi, juga melaksanakan kegiatan strategis lainnya. Dalam menjalankan kegiatannya, SBU dilengkapi dengan unit organisasi pendukung yang lengkap, meliputi fungsi pemasaran, produksi barang atau jasa, perlengkapan, keuangan dan SDM. SBU dibantu oleh tenaga fungsional dengan bidang keahlian yang dibutuhkan. Hubungan antar SBU dijalankan suatu pola yang saling menguntungkan dengan memperhatikan kaidah-kaidah usaha.

Struktur organisasi setiap SBU adalah berbentuk garis dan staf, dengan susunan sebagai berikut :

- Kepala SBU
- Fungsional Khusus II (FK II)
- Sekretaris Kepala SBU
- Bagian-bagian, yang masing-masing dipimpin oleh Kepala Bagian

4.1.4 Aktifitas Usaha Perusahaan

PT. INTI (Persero) yang bergerak di bidang industri dan perakitan barang-barang elektronika serta pelayanan jasa instalasi telekomunikasi sebagian besar

masih mendatangkan komponennya dari luar negeri, baik dalam bentuk CKD (*Completely Knocked Down*) dimana 100% komponennya diimpor, maupun SKD (*Semi Knocked Down*) dimana sebagian komponennya diimpor dan sebagian lagi diproduksi sendiri dengan bahan baku berasal/diimpor dari negara yang sama.

Untuk melaksanakan kegiatan diatas, maka perusahaan bekerjasama dalam bidang teknik dengan beberapa Negara, diantaranya :

1. Siemen AG (Jerman)
2. Japan Radio Co. Ltd. (Jepang)
3. Bell Telephone Manufacturing Ltd. (Belgia)
4. Nippon Electronic Corporation (Jepang)
5. VIZ (Amerika Serikat)

Pada saat ini PT. INTI (Persero) telah mampu memproduksi dan merakit berbagai macam perangkat dan peralatan serta jasa telekomunikasi. Adapun jenis produk dan jasa yang dihasilkan antara lain meliputi :

A. Produk Terminal, terdiri dari :

- Desk Top Electronic Telephone (Pesawat Telepon Elektronika)
- Multicoins Public Payphone Terminal (Pesawat Telepon Multi Koin)
- Public Telephone for International and Long Distance Direct Dialing (Pesawat Telepon Umum Swalayan)
- Private Automatic Branch Exchange (Pesawat Telepon Pribadi)

B. Produk Switching, terdiri dari :

- Mobile Radio Telephone (=STKB yaitu Sambungan Telepon Kendaraan Bergerak)

- Compact Earth Station-3 Channel (Stasiun Bumi Kecil-3 canel)
- Remote Telephone System-TDMA (Sambungan Langsung Jarak Jauh)
- STDI (Sentral Telephone Digital Indonesia)

C. Produk Transmisi, terdiri dari :

- Multiplex Equipment
- Pulse Code Modulation (PCM)
- Out Station STKB
- SBK – 100
- RX, TX, RTTE (Radio Telepon Terminal Equipment)
- Transceiver HF / SSB
- Transmitter Receiver SSB / ISD

D. Instalasi, terdiri dari :

- STDI Phase III
- STDI Phase IV
- PCM Phase III

E. Produk Prafabrikasi, terdiri dari :

- Komponen Rak STDI
- Komponen MDI
- Komponen Mini HVT
- Komponen PTUS
- Komponen Pespon
- Papan Rangkaian Tercetak

F. Purna Jual/ Bidang Jasa, terdiri dari :

- Konsultasi
- Reparasi
- Survey
- Service/Maintenance
- Instalasi

Untuk penjualan produk yang telah dihasilkan oleh PT. INTI (Persero), maka penjualannya dilakukan berdasarkan pada pesanan dari konsumen berupa kontrak penjualan, baik dari instansi pemerintah, BUMN, perusahaan-perusahaan swasta, maupun secara perseorangan. Adapun konsumen yang paling dominant dalam menyerap produk-produk yang dihasilkan oleh PT. INTI (Persero) sampai saat ini adalah PT. TELKOM (Persero).

Sebagai gambaran, dibawah ini diuraikan instansi-instansi yang telah menjadi konsumen PT. INTI (Persero), antara lain :

1. PT. TELKOM (Persero)
2. PT Indosat (Persero)
3. PT Telkomsel
4. Pertamina
5. PT. PINDAD
6. Derartemen Perhubungan
7. Departemen Penerangan
8. Departemen HANKAM
9. Beberapa Perusahaan Swasta Nasional

10. Perorangan

Adapun pengakuan pendapatan yang berasal dari transaksi penjualan baik berupa penjualan barang dan jasa pada perusahaan ini, diakui berdasarkan BAST (Berita Acara Serah Terima) yang telah ditandatangani oleh konsumen dengan nilai sebesar harga jual yang telah ditetapkan dalam kontrak penjualan.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Gambaran Umum Sistem Anggaran PT. INTI (Persero)

Seperti perusahaan besar lainnya, demikian juga halnya di PT. INTI (Persero) anggaran telah menjadi alat bantu bagi manajemen dalam penyuusunan rencana usaha dan keuangan perusahaan dan dalam menilai prestasi para pelaksana kegiatan operasional.

4.2.1.1 Jenis-jenis Anggaran

Anggaran adalah rencana kegiatan yang dinyatakan dalam angka-angka dengan satuan nilai uang yang akan dilaksanakan untuk jangka waktu tertentu. Dalam suatu perusahaan, biasanya untuk anggaran yang lengkap tersebut dinamakan anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk PT. INTI (Persero) terdiri dari :

1) Anggaran Operasi, yang terdiri dari :

- a. Anggaran Penjualan, merupakan anggaran yang berisi rencana penjualan barang dan jasa.
- b. Anggaran Produksi, merupakan anggaran yang berisi rencana produksi.

c. Anggaran Pembelian, merupakan anggaran yang berisi tentang rencana pembelian bahan baku yang diperlukan selama produksi barang dan investasi.

d. Anggaran Biaya

- Anggaran Biaya Produksi, terdiri dari bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead.
- Anggaran Biaya Usaha, terdiri dari biaya penjualan dan biaya administrasi umum.

e. Anggaran Pendapatan dan Biaya lain-lain

2) Anggaran Kas (Anggaran Keuangan)

a. Anggaran Kas/Bank

Rencana penerimaan dan pengeluaran kas/bank berikut saldo akhir kas/bank yang bersangkutan dalam periode tahun penyusunan anggaran.

b. Anggaran Laba Rugi

Rencana perolehan laba dalam periode tahun penyusunan anggaran

c. Anggaran Neraca

Rencana posisi keuangan pada akhir periode tahun penyusunan anggaran

d. Anggaran Rasio Keuangan

3) Anggaran Investasi

Anggaran yang berisi rencana investasi dalam bentuk tanah, bangunan, mesin/instalasi, perabot kantor/gedung, alat olahraga, kendaraan/alat angkut, spare modul, pengembangan dan alih teknologi.

4.2.1.2 Kebijakan Penyusunan Anggaran Perusahaan

Penyusunan anggaran di PT. INTI (Persero) dilakukan oleh bagian Tanbendra dengan dukungan dari semua bagian yang ada, yaitu :

- a. Bagian Operasi
- b. Bagian Pemasaran
- c. Bagian Proyek Manajemen
- d. Bagian Perlengkapan dan Gudang
- e. Staff General Manager
- f. Bagian Pendukung dan Teknik

Penyusunan anggaran tersebut didasarkan pada instruksi direktur utama PT. INTI (Persero) No. KD. 082/KU. 00/ADK. 30/90, yang ditujukan kepada general manager dari masing-masing divisi dalam lingkungan perusahaan dibawah tanggung jawab masing-masing direktur. Penyusunan anggaran juga berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajemen setuju untuk sanggup menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ditetapkan oleh anggaran. Sehingga anggaran yang akan disusun tidak boleh memberatkan kerja manajemen, artinya anggaran tersebut masih masuk akal dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Hal itu tentu akan memudahkan perusahaan dalam mencapai realisasi yang lebih besar dari anggaran. Instruksi direktur PT. INTI (Persero) berisi antara lain :

1. Melaksanakan penyusunan anggaran perusahaan bagi masing-masing divisi yang berpedoman pada pokok-pokok kebijakan anggaran tahunan.

2. Anggaran yang disampaikan oleh masing-masing divisi tersebut akan digunakan sebagai masukan dan referensi bagi penyusunan secara keseluruhan yang dilakukan oleh kelompok kerja penyusun anggaran.
3. Penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan harus disampaikan kepada kelompok kerja penyusunan anggaran sesuai dengan jadwal.

Dalam penyusunan anggaran PT. INTI (Persero) akan melakukan langkah-langkah mengenai penjelasan pokok-pokok kebijakan penyusunan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

Dalam penelitian ini, untuk memperoleh informasi dan data dilakukan pada bagian SBU Transmisi. Adapun penganggaran yang dilaksanakan di SBU Transmisi mengacu pada pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT. INTI (Persero) yang berisi antara lain :

1. Mekanisme penyusunan RKAP berisi tentang teknis penyusunan RKAP dari mulai pusat sampai unit-unit perusahaan yang ada, masing-masing direktur menyusun dan menjabarkannya kedalam Rencana Kerja dan Anggaran Unit (RKAU).
2. Rencana Kerja dan Anggaran Unit (RKAU) tingkat korporasi dan teknologi.
3. Rencana Kerja dan Anggaran Unit (RKAU) tingkat SBU/Proyek, yang berisi hal-hal sebagai berikut :
 - Sasaran unit
 - Strategi
 - Kebijakan

- Program kerja
 - Anggaran investasi yang dibutuhkan, sesuai dengan program kerja yang telah dibuat.
4. Penetapan sasaran
 5. Penetapan strategi
 6. Penetapan program kerja
 7. Taksiran realisasi RKAP tahun berjalan
 8. Masa penyusunan RKAU dan RKAP
 9. Laporan realisasi RKAU/RKAP

4.2.1.3 Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran PT. INTI (Persero) dimulai dari tiap-tiap bagian, sehingga pada pelaksanaannya lebih menguasai seluruh bagian yang dilakukan dan lebih bertanggung jawab. Di dalam penyusunan anggarannya PT. INTI (Persero) perlu memperhatikan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, baik itu faktor intern maupun ekstern karena faktor tersebut nantinya akan mempengaruhi anggaran.

Tugas Komite Anggaran dan Pelaporan Anggaran :

1. Mengkoordinasikan penyusunan dan pelaporan anggaran
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok tersebut kepada para kepala bagian/manager.
3. Menelaah rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan para manager.

4. Melakukan negoisasi rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan para manager.
5. Melakukan revisi rencana kerja dan anggaran perusahaan.

Prosedur pelaksanaan penyusunan anggaran pada PT. INTI (Persero)

adalah sebagai berikut :

1. Penyampaian data dari seluruh bagian
2. Penyusunan draf anggaran
3. Pembahasan draf anggaran
4. Penyelesaian usulan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)
5. Penyampaian usulan RKAP kepada dewan komisaris
6. Pembahasan dengan dewan komisaris
7. Penyampaian usulan RKAP kepada pemegang saham
8. Pra rapat umum pemegang saham
9. Rapat Umum Pemegang Saham

Tujuan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan anggaran adalah :

- Sebagai pedoman bagi pelaksana pada semua unit kerja (bagian) di lingkungan SBU Transmisi dalam melaksanakan pengendalian dan pengelolaan yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran perusahaan.
- Sebagai pedoman pemberian pendelegasian wewenang kepada semua unit kerja (bagian) dalam melaksanakan rencana kerja serta anggaran yang berada di bawah pengendalian dan pengelolaannya.

4.2.1.4 Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta melaksanakan kegiatan penganggaran adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaan adalah orang yang memiliki tanggung jawab dan wewenang atas maju dan mundurnya perusahaan, juga bertanggung jawab atas segala kegiatan perusahaan. Namun demikian tugas penyusunan anggaran tidak selamanya harus diletakkan dipundak seorang pimpinan perusahaan, melainkan dapat dibentuk dalam suatu sistem pendelegasian wewenang pada personil-personil perusahaan.

Dari hasil penelitian yang diperoleh, uraian mengenai prosedur penyusunan anggaran penjualan pada PT. INTI (Persero) adalah sebagai berikut :

1. Usulan anggaran penjualan dan perolehan kontrak-kontrak baru disusun berdasarkan perkiraan kemampuan penjualan atas produk-produk yang dihasilkan dengan memprioritaskan penyelesaian atas kontrak yang telah dibuat sebelumnya serta menuju kepada perluasan pasar.
2. Perhitungan proyeksi penjualan memperhatikan dan berorientasi kepada produk-produk beserta sub produk yang dihasilkan, sehingga memungkinkan pengukuran tingkat margin yang akan dicapai antara penjualan masing-masing produk.
3. Usulan anggaran penjualan menguraikan dengan jelas tentang kontrak, jenis produk dan sub produknya, jumlah satuan, jumlah nilai rupiah (material dan instalasi) per lokasi dan sebagainya.

4. Penentuan besarnya nilai penjualan didasarkan pada transaksi dan rencana penjualan selama setahun.
5. Usulan anggaran penjualan disajikan secara triwulan dengan mempertimbangkan saat penyelesaian produk serta perkiraan pelaksanaan penyerahan produk.
6. Usulan anggaran harus memisahkan dengan jelas antara usulan anggaran yang telah ada kontraknya dengan rencana penjualan yang belum ada ikatannya.

4.2.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, dalam sub bab pembahasan ini akan mengemukakan fakta-fakta yang ditemukan selama penelitian yang berhubungan dengan masalah yang telah diidentifikasi pada Bab I.

Hasil penelitian ini akan diuraikan dalam beberapa bagian, yaitu pembahasan atas permasalahan penjualan di PT. INTI (Persero) dan pembahasan atas perolehan laba operasi, serta pembahasan tentang kontribusi anggaran penjualan dalam pencapaian target laba operasi yaitu dengan melakukan perhitungan statistik untuk menguji hipotesis yang telah dibuat mengenai adanya hubungan antara variabel X dengan variabel Y. Setelah itu diteliti apakah terdapat kontribusi biaya operasional terhadap hasil dari hubungan antara realisasi anggaran penjualan dengan pencapaian target laba operasi.

4.2.2.1 Realisasi Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan PT. INTI (Persero) disusun untuk masa periode satu tahun. Dalam menetapkan anggaran penjualan, perusahaan menggunakan pedoman dari penjualan yang tercapai pada periode sebelumnya dengan disertai pertimbangan-pertimbangan tertentu dari tim penyusun yang telah ditunjuk. Setelah anggaran tersebut terwujud dalam bentuk realisasi anggaran penjualan, maka PT. INTI (Persero) telah menetapkan bahwa dengan pencapaian ratio 100 % atau lebih, mempunyai arti perusahaan telah baik atau berhasil dalam melaksanakan aktifitas penjualannya. Sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh M. Nafarin bahwa penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba yang maksimal.

Dibawah ini akan ditampilkan hasil pengumpulan data mengenai realisasi anggaran penjualan selama periode tahun 1997 – 2004, yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Realisasi Anggaran Penjualan Pada PT. INTI (Persero)
Periode Tahun 1997 – 2004 (Dalam Jutaan)

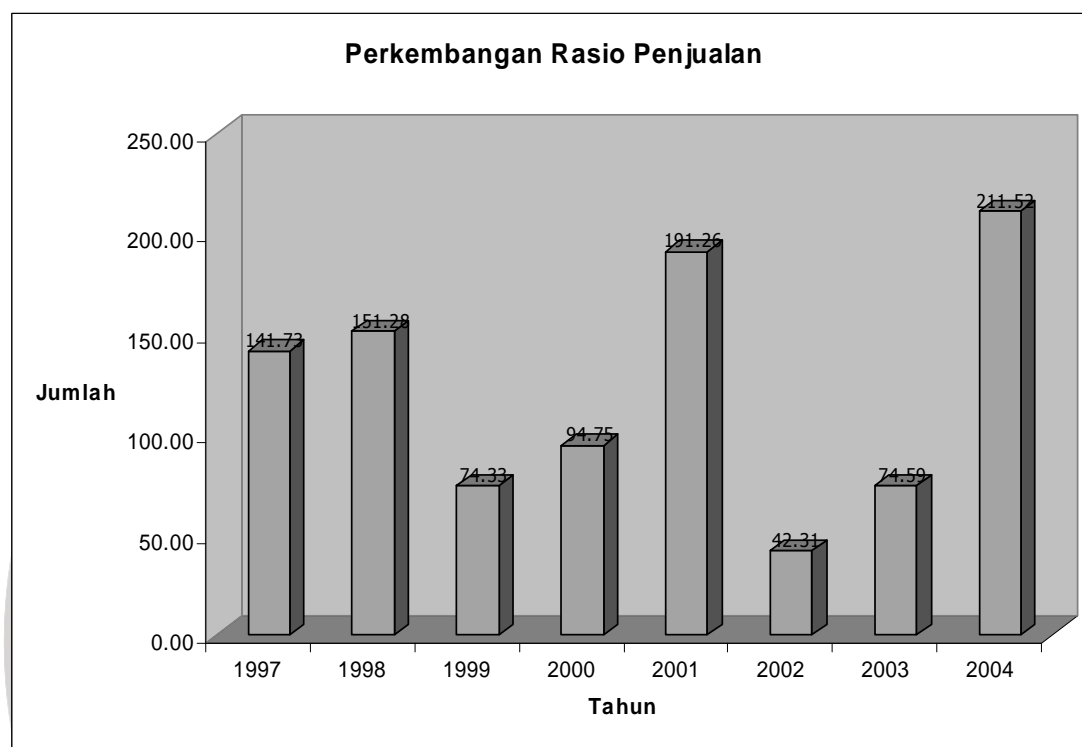
No	Tahun	Penjualan		Ratio (%)
		Anggaran	Realisasi	
1	1997	514.100,00	728.652,60	141,73
2	1998	702.160,00	1.062.222,60	151,28
3	1999	547.570,00	407.015,40	74,33
4	2000	435.043,80	412.213,80	94,75
5	2001	485.423,30	928.395,20	191,26

6	2002	652.304,60	275.979,20	42,31
7	2003	403.298,80	300.803,80	74,59
8	2004	375.890,30	795.083,66	211,52

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa besarnya realisasi anggaran penjualan yang diperoleh PT. INTI (Persero) dari tahun 1997 – 2004 relatif cukup baik. Pada tahun 1997 didapat rasio sebesar 141,73% yang kemudian pada tahun 1998 mengalami kenaikan rasio sebesar 9,55% yaitu menjadi 151,28%. Pada tahun 1999 rasio yang diperoleh adalah sebesar 74,33% dengan mengalami penurunan sebesar 76,95% yaitu menjadi hanya sebesar 74,33%. Sedangkan pada tahun 2000 rasionya naik menjadi 94,75% dengan rasio kenaikan sebesar 20,42%. Kemudian selanjutnya pada tahun 2001 terjadi pelonjakkan kenaikan sebesar 96,51% sehingga rasionya menjadi 191,26%. Tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 148,95% sehingga hanya mencapai rasio penjualan sebesar 42,31%, yang selanjutnya di tahun 2003 dapat ditingkatkan kembali sebesar 32,28% sehingga menjadi 74,59%. Kemudian tahun 2004 kembali mengalami pelonjakkan kenaikan sebesar 136,93% sehingga rasio penjualannya menjadi 211,52%.

Berdasarkan uraian tersebut, pada tahun 1998, 2000, 2001, 2003 dan 2004 rasio penjualan mengalami kenaikan. Hal itu menunjukkan perkembangan yang baik bagi perusahaan dalam mengelola penjualan. Sehingga dalam kurun waktu tahun 1997 – 2004, dari penjumlahan semua rasionya didapat rata-rata realisasi anggaran penjualan per tahunnya yaitu sebesar 122,72 %.

Untuk melihat kenaikan dan penurunan perusahaan dalam merealisasikan anggaran penjualan, agar lebih jelas maka akan ditampilkan dalam bentuk diagram batang berikut ini :



4.2.2.2 Biaya Operasional

Biaya operasional PT. INTI (Persero) dihitung untuk periode satu tahun. Dalam pelaksanaan penggunaannya dilakukan proses pengawasan yang sangat ketat. Hal ini disebabkan untuk alasan efektifitas dan penghematan penggunaan biaya. Biaya operasional akan berpengaruh dalam pengurangan hasil realisasi anggaran penjualan, sehingga akan berpengaruh juga pada pencapaian laba. Jika biaya operasionalnya tinggi maka akan berakibat pencapaian target laba operasi yang rendah. Begitu juga sebaliknya, jika biaya operasionalnya rendah maka

pencapaian target laba operasi akan tinggi. Berikut ini akan ditampilkan hasil pengumpulan data mengenai penggunaan biaya operasional selama periode tahun 1997-2004, yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Penggunaan Biaya Operasional PT. INTI (Persero)
Periode Tahun 1997-2004

Uraian	1997	1998	1999	2000
Biaya operasional	Rp 77.600,97	Rp 95.259,21	Rp 60.976,60	Rp 62.081,72

Uraian	2001	2002	2003	2004
Biaya operasional	Rp 76.509,20	Rp 90.256,10	Rp 62.048,50	Rp 65.494,87

Berdasarkan data di atas maka diperoleh rata-rata per tahun penggunaan biaya operasional selama periode 1997-2004 yaitu sebesar Rp 73.778,40. Dengan perincian pada tahun 1997 terpakai biaya sebesar Rp 77.600,97, sedangkan tahun 1998 mengalami kenaikan penggunaan biaya sebesar Rp 17.658,24 sehingga menjadi sebesar Rp 95.259,21. Kemudian pada tahun 1999 terjadi penurunan penggunaan biaya sebesar Rp 34.282,61 sehingga hanya sebesar Rp 60.976,60. Tahun 2000 terjadi kenaikan penggunaan biaya sebesar Rp 1.105,12 sehingga menjadi sebesar Rp 62.081,72. Selanjutnya tahun 2001 penggunaan biayanya sebesar Rp 76.509,20 dengan mengalami kenaikan penggunaan biaya sebesar Rp 14.427,48. Tahun 2002 juga mengalami kenaikan penggunaan biaya sebesar Rp 13.746,90 sehingga menjadi Rp 90.256,10. Sebaliknya tahun 2003 terjadi penurunan penggunaan biaya sebesar Rp 28.207,60 sehingga menjadi Rp 62.048,50. Kemudian tahun 2004 terjadi kenaikan penggunaan biaya sebesar Rp 3.446,37 sehingga menjadi sebesar Rp 65.494,87.

4.2.2.3 Pencapaian Target Laba Operasi

Pencapaian target laba operasi diperoleh dari hasil total penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan dan dikurangi beban operasional. Untuk memperoleh laba operasi yang baik, artinya salah satu komponen pembentuk laba, dalam hal ini penjualan harus dapat direncanakan dan dikendalikan dengan lebih baik lagi. Sehingga target penjualan yang dituangkan dalam anggaran penjualan dapat tercapai dan akhirnya laba operasi yang telah ditargetkan dapat pula tercapai.

Untuk menilai pencapaian target laba operasi dalam penelitian ini adalah dengan mencari berapa besar persentase realisasi pencapaian laba operasi dibandingkan dengan anggaran setiap tahunnya. Seperti halnya pada realisasi anggaran penjualan, pada pencapaian target laba operasi pun PT. INTI (Persero) telah menetapkan apabila ratio yang didapat adalah 100 % atau lebih, maka pencapaian target laba operasi dinilai sudah baik. Adapun realisasi pencapaian target laba operasi pada PT. INTI (Persero) selama periode tahun 1997 – 2004 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Pencapaian Target Laba Operasi Pada PT. INTI (Persero)
Periode Tahun 1997 – 2004 (Dalam Jutaan)

No	Tahun	Laba Operasi		Ratio (%)
		Target	Realisasi	
1	1997	82.510,40	85.910,10	104,12
2	1998	80.780,60	126.780,80	156,94
3	1999	72.684,50	75.620,60	104,04

4	2000	73.282,40	17.251,40	23,54
5	2001	57.952,50	37.623,60	64,92
6	2002	62.013,80	(8.394,70)	- 13,54
7	2003	10.573,50	12.000,40	113,53
8	2004	12.515,90	40.872,30	326,56

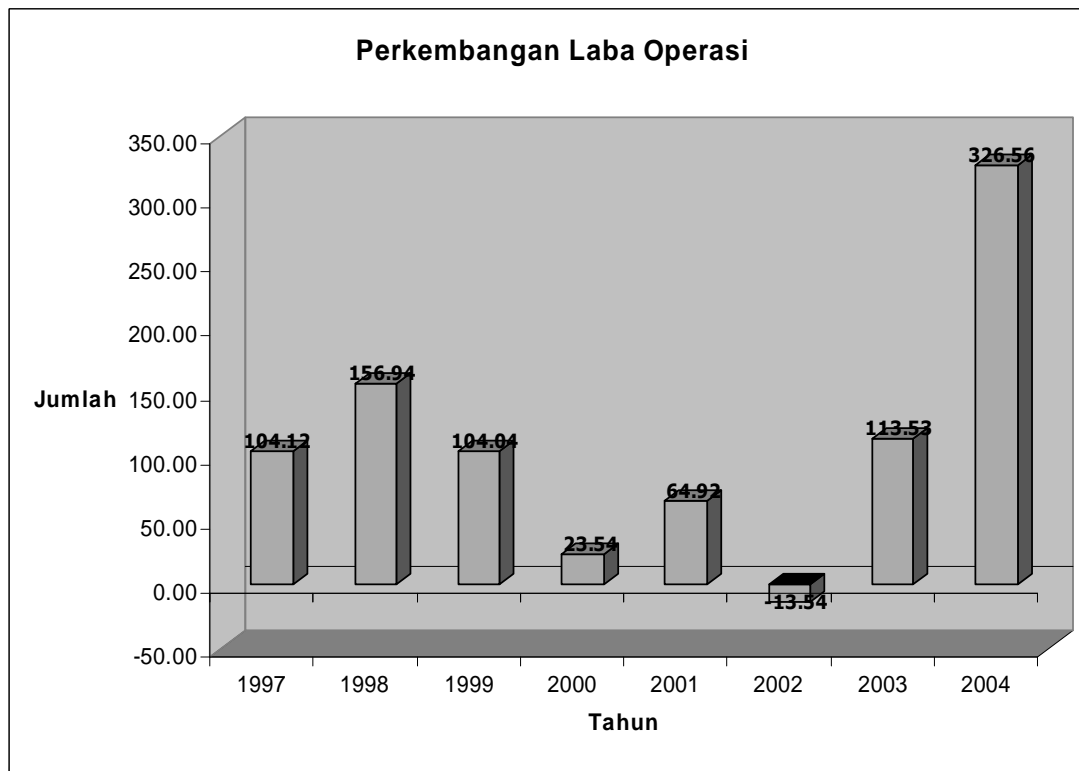
Dengan melihat data yang disajikan di atas, maka pencapaian target laba operasi pada PT. INTI (Persero) dapat dinilai cukup baik. Didapat rata-rata pencapaian target laba operasi per tahunnya yaitu sebesar 110,01 %. Dengan uraian pada tahun 1997 diperoleh rasio laba sebesar 104,12%, kemudian tahun 1998 mengalami kenaikan sebesar 52,82% sehingga menjadi 156,94%. Sedangkan pada tahun 1999 didapat rasio sebesar 104,04% yang berarti mengalami penurunan sebesar 52,9% dari tahun sebelumnya. Selanjutnya pada tahun 2000 kembali mengalami penurunan sebesar 80,5% sehingga hanya mencapai rasio sebesar 23,54% saja. Pada tahun 2001 terdapat kenaikan sebesar 41,38% sehingga menjadi 64,92%. Sedangkan pada tahun 2002 terjadi kerugian dari tahun sebelumnya mencapai sebesar -13,54%. Pada tahun 2003 mengalami kenaikan kembali menjadi 113,53% dan pada tahun 2004 terjadi pelonjakan kenaikan sebesar 213,03% sehingga mencapai rasio laba sebesar 326,56%.

Pada tahun 2000, 2001, dan 2002 angka rasionya dibawah 100 %, hal itu menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil dalam mencapai laba operasi sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya. Penurunan laba operasi pada tahun-tahun tersebut disebabkan oleh tingginya harga pokok penjualan dan beban-beban

usaha. Selain itu juga disebabkan oleh krisis moneter yang terjadi di Indonesia sehingga menyebabkan kurs rupiah melemah.

Pada tahun 2000 dan 2002 terjadi perbedaan pada hasil ratio untuk realisasi anggaran penjualan dan pencapaian target laba operasi. Tahun 2000 didapat ratio realisasi anggaran penjualan sebesar 94,75 %, sedangkan pencapaian target laba operasinya lebih kecil atau turun yaitu hanya sebesar 23,54 %. Begitu pula yang terjadi pada tahun 2002, ratio realisasi anggaran penjualannya sebesar 42,31 % tetapi pencapaian target laba operasinya malah merugi sebesar -13,54 %. Kedua hal ini disebabkan karena beban-beban biaya yang diperlukan oleh PT. INTI (Persero) pada tahun-tahun tersebut sangat besar, sehingga berakibat pada pencapaian target laba operasinya yang tidak sebanding dengan realisasi anggaran penjualan.

Untuk melihat kenaikan dan penurunan perusahaan dalam mencapai target laba operasinya, agar lebih jelas maka akan ditampilkan dalam bentuk diagram batang berikut ini :



4.2.2.4 Kontribusi Realisasi Anggaran Penjualan dan biaya operasional dalam Pencapaian Target Laba Operasi

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, untuk mengetahui kontribusi realisasi anggaran penjualan dan biaya operasional dalam pencapaian target laba operasi dapat dilihat dari pengujian hipotesis yang dilakukan oleh peneliti.

Adapun langkah-langkah untuk pengujian hipotesis yang telah dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Pengolahan Data

Untuk mengetahui derajat hubungan antara variabel X dan variabel Y diperlukan perhitungan statistik parametrik dengan menggunakan rumus Korelasi

Product Moment (Sugiyono 2003 : 212). Untuk memudahkan perhitungan tersebut, disajikan tabel sebagai berikut :

Tabel 4.4
Perhitungan Statistik

Tahun	Rasio Penjualan	Rasio Laba Operasi	X ²	Y ²	XY
1997	141.73	104.12	20,087.39	10,840.97	14,756.93
1998	151.28	156.94	22,885.64	24,630.16	23,741.88
1999	74.33	104.04	5,524.95	10,824.32	7,733.29
2000	94.75	23.54	8,977.56	554.13	2,230.42
2001	191.26	64.92	36,580.39	4,214.61	12,416.60
2002	42.31	-13.54	1,790.14	183.33	-572.88
2003	74.59	113.53	5,563.67	12,889.06	8,468.20
2004	211.52	326.56	44,740.71	106,641.43	69,073.97
Σ	981.77	880.11	146,150.44	170,778.02	137,848.41

Dari hasil perhitungan dalam tabel 4.3 diatas, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus Korelasi Product Moment, sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\} \{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r = \frac{8(137848.41) - (981.77)(880.11)}{\sqrt{\{8(146150.44) - (981.77)^2\} \{8(170778.02) - (880.11)^2\}}}$$

$$r = \frac{1102787.28 - 864065.60}{\sqrt{\{1169203.52 - 963872.33\} \{1366224.16 - 774593.61\}}}$$

$$r = \frac{238721.68}{\sqrt{\{205331.19\} \{591630.55\}}}$$

$$r = \frac{238721.68}{\sqrt{21480204871.85}}$$

$$r = \frac{238721.68}{\sqrt{121480204871.85}}$$

$$r = \frac{238721.68}{348540.11}$$

$$r = 0.69$$

Berdasarkan perhitungan diatas, diperoleh nilai koefisien korelasi (r) antara realisasi anggaran penjualan dengan pencapaian target laba operasi adalah 0,69 (positif). Jika kita hubungkan dengan tabel interpretasi koefisien korelasi dari Sugiyono (2003 : 214), apabila nilai koefisien korelasi berada diantara 0,60 – 0,799 mempunyai arti terdapat hubungan yang “kuat” antara variabel X dan variabel Y. Maka, dalam penelitian ini tingkat keeratan hubungan antara realisasi anggaran penjualan dengan pencapaian target laba operasi adalah kuat. Selain kedua variabel tersebut, dalam penelitian ini terdapat pula faktor yang ikut mendukung dalam perolehan laba yaitu adanya penggunaan biaya operasional yang didapat rata-rata per tahunnya sebesar Rp 73.778,40.

2. Pembahasan

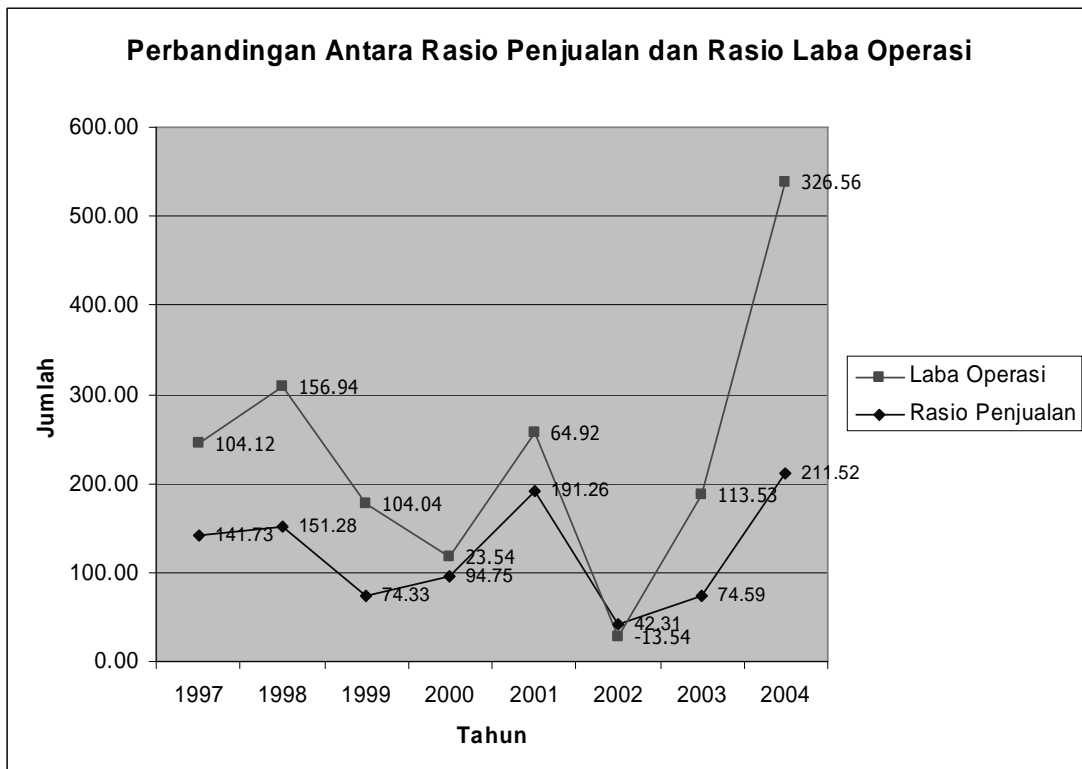
Dalam hasil penelitian telah diketahui bahwa besarnya realisasi anggaran penjualan per tahun rata-rata adalah 122,72 %. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran penjualan yang diperoleh PT. INTI (Persero) sudah baik dan dapat mencapai anggaran penjualan yang ditetapkan sebelumnya. Penggunaan

biaya operasional selama periode tahun 1997-2004 pun sudah diusahakan untuk efisien sehingga mencapai rata-rata per tahunnya sebesar Rp 73.778,40. Besar kecilnya jumlah penggunaan biaya operasional ini akan memberikan kontribusi yang berbeda pada pencapaian laba. Karena realisasi penjualan akan dikurangi dulu dengan penggunaan biaya operasional, barulah pencapaian laba diperoleh. Jika penggunaan biaya operasional sudah efisien, maka laba operasi pun akan maksimal.

Sedangkan untuk pencapaian target laba operasi, PT. INTI (Persero) selama kurun waktu 1997 – 2004 telah meraih rata-rata pertahunnya adalah sebesar 110,01 %. Dengan melihat rata-rata pencapaian per tahun untuk variabel X dan variabel Y yang berada diatas rasio 100%, maka dapat dikatakan bahwa PT. INTI (Persero) telah mampu merealisasikan anggaran penjualan dan laba operasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut hasil perhitungan korelasi Pearson, diperoleh nilai koefisien korelasi (r) antara realisasi anggaran penjualan dengan pencapaian target laba operasi adalah 0,69. Hal ini berarti terdapat hubungan yang “kuat” antara kedua variabel tersebut. Adapun hubungan positif yang ditunjukkan dengan korelasi positif mengandung arti adanya peningkatan realisasi anggaran penjualan akan diikuti dengan peningkatan pencapaian target laba operasi. Begitu pula sebaliknya, apabila terjadi penurunan realisasi anggaran penjualan maka akan diikuti dengan penurunan pencapaian target laba operasi.

Berikut ini akan ditampilkan secara bersamaan grafik yang menggambarkan perubahan kenaikan dan penurunan antara ratio realisasi anggaran penjualan dan ratio pencapaian target laba operasi :



Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yang menyatakan “realisasi anggaran penjualan dan biaya operasional memiliki kontribusi dalam pencapaian target laba operasi pada PT. INTI (Persero) pada periode tahun 1997 – 2004” dapat diterima. Target laba operasi dapat dicapai dengan baik oleh PT. INTI (Persero) disebabkan karena kebutuhan alat-alat komunikasi semakin hari, semakin dibutuhkan. Sehingga permintaan alat-alat komunikasi pun semakin tinggi, yang mengakibatkan penawaran alat-alat

komunikasi bertambah dan penjualan semakin meningkat. Dengan jumlah penjualan yang meningkat maka jumlah laba pun bisa meningkat.

