

**SEGMENT PERFORMANCE REPORT SEBAGAI ALAT PENILAIAN PRESTASI MANAJER
PT.TROPICA COCOPRIMA**

Oleh:
Jessica Claudia Hehi

Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado
email: icka_lincka@yahoo.com

ABSTRAK

Dalam perusahaan perlu dilaksanakannya pembagian tugas dari masing-masing bagian. Untuk mengetahui sejauh mana manajemen tiap-tiap bagian telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, maka perlu adanya suatu metode penilaian kinerja manajer salah satunya adalah *segment performance report*. *Segment Performance Report* memuat informasi-informasi tentang pengelompokkan biaya-biaya tertentu sesuai dengan konsepnya. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *segment performance report* dapat digunakan dalam menilai kinerja prestasi manajer. Penelitian ini dilakukan di PT.Tropica Cocoprime yang beralamat di Jl. Balai Kota 12 Manado. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa penilaian prestasi manajer pada PT.Tropica Cocoprime masih bersifat konvensional karena masih mengacu pada laporan biaya produksi dan laporan laba rugi yang dihasilkan oleh bagian produksi tanpa melihat kontribusi langsung dari bagian tersebut dan menurut laporan konvensional, ROI yang diperoleh bagian produksi adalah 0,31%. Sedangkan menurut *segment performance report*, ROI yang dihasilkan adalah 4,06%.

Kata kunci: *segment performance report, penilaian prestasi manajer*

ABSTRACT

In the company, needs to implement the division of tasks of each section. In order to determine the extent to which the management of each part has been carrying out the duties and responsibilities of each, hence the need for a method of performance appraisal is one segment managers report performance. Segment Performance Report contains information about the grouping of certain costs in accordance with the concept . purpose of this study was to determine whether the segment performance reports can be used in assessing the performance of manager performance. The research was conducted in PT.Tropica Cocoprime is located at Jl. Balai Kota Manado 12. Results of this study declare that a performance appraisal manager at PT.Tropica Cocoprime still conventional because it still refers to the production cost report and the statements of income generated by the production department without seeing the direct contribution of the section and according to conventional report, obtained ROI is 0.31% of production parts. Meanwhile, according to report segment performance, the resulting ROI is 4.06%.

Keywords: *segment performance report, performance assessment manager*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan adalah suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya adalah melakukan usaha baik dalam produksi barang ataupun penyediaan jasa. Suatu perusahaan didirikan dengan tujuan mendapatkan laba yang maksimal dari sejumlah modal yang diikutsertakan dalam usaha perusahaan. Keinginan memperoleh laba merupakan karakteristik nyata yang melekat pada perusahaan-perusahaan.

Kelancaran ataupun keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kemampuan manajemen perusahaan. Agar suatu operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik, maka manajemen memerlukan informasi yang dapat dipercaya sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Dan sejalan dengan semakin berkembangnya volume perusahaan, maka manajemen semakin dituntut untuk mengatasi aneka ragam masalah yang dihadapi perusahaan dan untuk mendapatkan laba bagi perusahaan. Untuk memastikan sampai sejauh mana manajemen sudah melaksanakan wewenang serta tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang direncanakan maka manajemen puncak memberikan penilaian terhadap kinerja manajer, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam menjalankan peran yang mereka mainkan dalam organisasinya.

Halim, dkk (2009: 207) menyatakan bahwa dalam menetapkan pengukuran dan penilaian kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan kritis saat ini dan masa depan. Penilaian kinerja terhadap perusahaan tersebut bertujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Untuk dapat menilai kinerja atau prestasi dari seorang manajer dalam posisinya tersebut, maka diperlukan suatu laporan atau informasi yang ditujukan kepada manajemen puncak berupa laporan pertanggung jawaban, serta laporan internal guna membantu dalam melaksanakan perencanaan dan pengambilan keputusan bagi perusahaan. Informasi yang dihasilkan tersebut yaitu *segment performance report* yang adalah merupakan laporan yang berisikan pemisahan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seseorang dalam posisi organisasinya, sehingga menggambarkan prestasi sebenarnya dari manajer atau orang yang bersangkutan tersebut.

PT. Tropica Cocoprime memerlukan informasi yang lebih terperinci lagi untuk dapat menilai prestasi dari manajer perusahaan yang sesungguhnya. Pengendalian biaya-biaya oleh manajer perusahaan selama periode waktu tertentu haruslah diperhatikan dengan baik, karena dapat mempengaruhi hasil dari penelitian prestasi manajer itu sendiri. Oleh karena hal tersebut maka peneliti merasa tertarik untuk menganalisis konsep *segment performance report* sebagai alat penilaian kinerja manajer yang ada di perusahaan tersebut.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah *segment performance report* dapat digunakan dalam menilai prestasi manajer pada PT. Tropica Cocoprime.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Manajemen

Supriyono (2011 : 04) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian. Informasi akuntansi manajemen perusahaan

untuk memberikan manfaat bagi mereka yang berada dalam perusahaan dapat dihasilkan oleh akuntansi manajemen, sebagai contoh manajer dalam menentukan harga jual produk atau jasa memerlukan informasi tentang biaya produk dan aktiva yang diinstruksikan serta tindakan-tindakan yang akan diambil untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan.

Sistem Pengendalian Manajemen

Sumarsan (2010 : 4) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Supriyono (2011 : 27) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian terdiri dari struktur dan proses. Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang ada diantara unit-unit ini. Secara umum sistem pengendalian manajemen akan berpusat pada bermacam-macam jenis pusat pertanggungjawaban. Sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi hubungan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan.

Suatu sistem diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu. (Halim, dkk. 2009:13) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif di dalam suatu organisasi. Sistem pengendalian manajemen dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam proses yang disebut perencanaan strategik. Dalam proses ini manajemen menetapkan tujuan perusahaan dan memutuskan berbagai strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk mencapai tujuan melalui berbagai strategi yang telah ditetapkan, manajemen memerlukan suatu sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien.

Secara singkat dikatakan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan oleh para manajer untuk mengarahkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan secara efektif dan efisien sesuai strategi pokok yang ditetapkan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Aktivitas sistem pengendalian manajemen meliputi aktivitas merencanakan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang harus dilaksanakan serta mengendalikan dan mengarahkan operasi organisasi sesuai rencana dan tujuan perusahaan. Jadi, sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem dirancang untuk menjamin bahwa organisasi telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien melalui para manajernya.

Struktur dan Proses Pengendalian Manajemen

Ada 4 kegiatan dalam struktur pengendalian manajemen, yaitu sebagai berikut.

1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan harus tersusun secara baik dan jelas sebelum bentuk pengendalian manajemen dirumuskan.

2) Aliran Informasi

Dari berbagai macam informasi yang dibutuhkan dalam pengendalian manajemen, konsep dasar yang akan berguna untuk mengenali jenis informasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a) Informasi didefinisikan sebagai produk yang mengurangi ketidakpastian terhadap tindakan yang akan dilakukan, atau memberikan kesaksian kepada pengambilan keputusan atas tindakan terdahulu.
- b) Informasi sebagai fungsi menyadarkan atau informasi adalah suatu produk yang mampu memberikan tentang peluang-peluang organisasi yang mungkin.
- c) Informasi sebagai fungsi evaluasi, yaitu mengungkapkan sampai sejauh mana tindakan yang telah direncanakan dan pencapaian hasil yang diharapkan (Anthony, *et all* 2003 : 152).

3) Pusat Pertanggung Jawaban dan Pelimpahan Wewenang

Pusat pertanggung jawaban organisasi diukur prestasinya berdasarkan masukan, keluaran atau selisih antara keluaran dan masukan. Setiap pusat pertanggung jawaban dalam kegiatannya pasti membutuhkan masukan. Dari semua masukan yang diproses tersebut diperlukan tambahan masukan lain berupa modal, peralatan ataupun harta lainnya. Sebagai hasil dari proses tersebut akan berupa suatu keluaran yang secara garis besarnya keluaran tersebut berupa produk atau jasa.

4) Tolak Ukur Prestasi dan Motivasi

Dalam pelaksanaan pengendalian manajemen, manajer setiap pusat pertanggung jawaban akan diukur keberhasilannya, keberhasilan ini akan dikaitkan dengan efektivitas dan efisiensi masing-masing pusat pertanggung jawaban.

Satu hal lagi yang tidak dapat diabaikan, yaitu tolak ukur prestasi harus dapat memotivasi bagian yang bertanggung jawab. Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa terdapat empat pengakuan yang dapat diberikan kepada pusat pertanggung jawaban, yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi. Dimana masing-masing pusat pertanggung jawaban memerlukan tolak ukur yang berbeda. Tolak ukur prestasi dinyatakan dalam satuan uang dan besarnya tolak ukur ini dinyatakan dalam anggaran yang ditentukan sebelum kegiatan di mulai. Anggaran ini ditentukan dan akan digunakan dalam kurun waktu tertentu. Biasanya periode anggaran adalah satu tahun.

Tolak ukur yang digunakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban adalah sebagai berikut:

a) Pusat Pendapatan

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah, yaitu dengan cara mengalikan kuantitas produk atau jasa yang yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan.

Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan, seluruh pendapatan, baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pihak luar perusahaan maupun dari transfer produk atau jasa kepada pusat pertanggung jawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pendapatan.

b) Pusat Biaya

Mursyidi (2010 : 13) menyatakan bahwa pengorbanan sumber ekonomi baik yang berwujud maupun tidak berwujud yang dapat diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Biaya berkaitan dengan semua tipe organisasi bisnis, non bisnis manufaktur, eceran dan jasa. Umumnya, biaya yang terjadi dan cara klarifikasi biaya tergantung pada tipe organisasinya. Witjacksono (2013 : 16-20) menggolongkan biaya sebagai berikut:

1) Biaya Produksi

a. Bahan langsung

Adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi.

b. Tenaga kerja langsung

Adalah tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi.

c. Biaya overhead pabrik

Adalah biaya-biaya produk selain biaya langsung dan biaya tenaga kerja. BOP ini kerap dibagi lagi sebagai berikut.

1. Bahan tidak langsung

Adalah bahan yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu produk, tetapi pemakaiannya sedemikian kecil atau sulit diukur per unit produk.

2. Tenaga kerja tidak langsung

Tenaga kerja yang dikerahkan secara tidak langsung mempengaruhi pembuatan barang jadi.

3. Biaya tidak langsung lainnya

Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai BOP selain BOP bahan tidak langsung dan BOP tenaga kerja tidak langsung.

2) Biaya komersial

a. Beban pemasaran

Salah satu pendapat menyatakan bahwa biaya pemasaran adalah beban pada saat setelah barang jadi telah siap untuk dijual.

b. Beban administrasi

Secara sederhana adalah beban yang dikeluarkan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi.

3) Tingkah laku biaya

a. Biaya variabel

Biaya yang berubah-ubah sebanding dengan perubahan volume produksi/penjualan.

b. Biaya tetap

Biaya di mana jumlah totalnya tetap walaupun jumlah yang diproduksi/dijual berubah-ubah dalam kapasitas normal.

- c. Biaya semi variabel
Biaya dimana jumlahnya berubah-ubah dalam hubungannya dengan perubahan kuantitas yang diproduksi tetapi perubahannya tidak proposional.
- d. Biaya bertingkat
Biaya tetap dalam suatu rentang produksi. Biaya bertingkat ini ada dua macam yakni biaya bertingkat tetap dan biaya bertingkat variabel.
- 4) Berdasarkan pertanggung jawaban
 - a. Biaya terkendali
Adalah biaya yang dikeluarkan oleh suatu tempat biaya dan atas pengeluaran biaya tersebut seseorang harus mempertanggung jawabkan.
 - b. Biaya tak terkendali
Adalah biaya yang tidak bisa dibebankan langsung tanggung jawabnya pengeluarannya pada seseorang manajer / pimpinan pusat biaya.
- 5) Berdasarkan pengambilan keputusan
 - a. Biaya relevan
Adalah biaya yang diperkirakan nantinya akan muncul, yang berbeda diantara berbagai alternatif.
 - b. Biaya tidak relevan
Biaya yang tidak diperkirakan akan kemunculannya.

c) Pusat Laba

Pusat laba adalah pertanggung jawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggung jawaban tersebut. Karena laba, yang merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu diperhitungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Dengan demikian, untuk mengukur kinerja pusat laba, umumnya digunakan dua ukuran yang menghubungkan laba yang diperoleh pusat dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba: kembalian investasi (*return of investment*) atau seringkali disingkat dengan ROI, (*residual income*) atau seringkali disingkat dengan RI, dan *segment performance report*.

d) Pusat Investasi

Kembalian investasi dihitung dengan investasi. *Residual Income* dihitung dengan mengurangi laba dengan beban modal (merupakan presentase beban modal x investasi). Berikut ini diuraikan formula perhitungan kembalian investasi dan *Residual Income* disertai dengan permasalahan yang timbul dengan digunakan ukuran tersebut sebagai pengukuran kinerja pusat laba.

Kembalian investasi (*return on investment* atau disingkat ROI) merupakan perbandingan laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Formula untuk menghitung *return on investment* adalah:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$$

Untuk pengukuran kinerja pusat laba, laba yang akan diperoleh suatu pusat laba dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) dibagi dengan investasi yang akan digunakan untuk menggunakan laba tersebut. Tingkat perputaran investasi menunjukkan produktivitas penggunaan investasi dalam menghasilkan pendapatan. Laba dibagi dengan pendapatan menunjukkan *profit margin* yang merupakan presentase laba yang dapat diperoleh dari setiap rupiah pendapatan. *Profit margin* dihitung sebesar 10%, hal ini berarti setiap rupiah pendapatan yang diperoleh pusat laba akan menghasilkan laba sebesar 10%.

Akuntansi Pertanggung Jawaban

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggung jawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggung jawaban mereka. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara formal akuntansi pertanggung jawaban bukan hanya menunjukkan besarnya penyimpangan yang terjadi, tetapi yang terutama adalah untuk memberikan informasi bagaimana para manajer pusat pertanggung jawaban melaksanakan tanggung jawabnya. Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi para manajer untuk lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu memperoleh laba yang maksimum.

Mulyadi (2001 : 218) mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggung jawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali

Dalam akuntansi pertanggung jawaban, manajemen membutuhkan informasi biaya untuk tujuan pengendalian dan penilaian prestasi. Informasi biaya ini merupakan *output* dari sistem akuntansi pertanggung jawaban dimana penekanannya dititik beratkan pada biaya-biaya yang dibebankan kepada seorang manajer pusat pertanggung jawaban. Dengan demikian, informasi yang disajikan oleh masing-masing kepala pertanggung jawaban dikelompokkan ke dalam biaya yang terkontrol dan biaya yang tak terkontrol.

Simamora (2012 : 54) menyatakan bahwa biaya terkontrol (*controllable cost*) adalah biaya dalam suatu pusat pertanggung jawaban yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggung jawaban selama rentang waktu tertentu. Biaya tidak terkontrol (*uncontrollable cost*) adalah setiap biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer sebuah pusat pertanggung jawaban dalam rentang waktu tertentu.

Penilaian Prestasi Manajer

Segment Performance Report

Setiap prestasi dari manajer dapat dinilai berdasarkan laporan setiap segmen yang ada dengan menilai perbandingan antara hasil yang sesungguhnya dengan hasil yang diharapkan. Perusahaan-perusahaan tertentu dalam laporan keuangannya hanya menunjukkan laba atau kerugian perusahaan secara menyeluruh dalam suatu periode akuntansi. Hal ini tidak dapat mengidentifikasi kontribusi laba atau kerugian perusahaan secara terinci, dari jenis produk, daerah penjualan, dan divisi. Untuk menemukan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan perusahaan secara akurat, yang dapat menggambarkan operasi perusahaan dengan jelas, penting menggunakan *segmented reporting system*. *Segment reporting report* merupakan laporan prestasi yang dihasilkan oleh manajer pusat laba.

Segment performance report adalah laporan yang berisikan pemisahan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seseorang dalam organisasi, sehingga menggambarkan prestasi yang sebenarnya (Syahrul dan Nizar 2000 : 758). Selaras dengan pentingnya *segment performance report* maka penilaian prestasi terhadap manajer pusat laba didasarkan atas *contribution by segment manager*.

Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penelitian/ Tahun	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Yussy Sanger (2005)	Penerapan Segment Performance Report Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer Divisi pada PT. Astra International Isuzu di Manado	Untuk Mengetahui penerapan segment performance report yang dapat digunakan dalam menilai prestasi manajer divisi pada PT. Astra International Isuzu di Manado	Metode deskriptif	Menunjukkan bahwa penilaian prestasi manajer pada PT. Astra International Isuzu di Manado masih bersifat konvensional karena masih mengacu pada laba atau rugi yang dihasilkan tanpa melihat kontribusi yang dihasilkan sesuai dengan konsep segment performance report.	Peneliti sebelumnya melakukan penelitian terhadap segment performance report untuk menilai prestasi manajer.	Perbedaan dari peneliti terdahulu dan peneliti sekarang adalah perbedaan objek dari penelitian.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kualitatif komparatif, yang di dalam penelitian ini penulis membandingkan antara laporan konvensional dengan *Segment Performance Report* melalui laporan biaya produksi dan laporan laba rugi PT. Tropica Cocoprime tahun 2011.

Tempat dan Waktu

Tempat yang menjadi penelitian dari penulis adalah PT. Tropica Cocoprime yang bertempat di Jl. Balai Kota No.12 Manado. Waktu penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah dalam waktu dua bulan, yaitu dari bulan Februari sampai dengan maret 2013.

Prosedur Penelitian

1. Survey objek penelitian.
2. Mengambil data laporan biaya produksi dan laporan laba rugi perusahaan.
3. Melihat pemisahan biaya-biaya produksi yang dilakukan manajer produksi.
4. Membandingkan data hasil pengamatan penelitian dengan hasil wawancara yang dilakukan.

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. (Indriantoro dan Supomo, 2009 : 115) menyatakan bahwa jenis data terbagi dua, yaitu.

1. Data Kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata yang mengandung makna.
2. Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif yaitu struktur organisasi, *job description*, laporan biaya produksi dan laporan laba rugi PT. Tropica Cocoprime tahun 2011.

Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data sekunder, dimana data yang dikumpulkan sudah ada berupa struktur organisasi, *job description*, laporan biaya produksi, dan laporan laba rugi PT. Tropica Cocoprime tahun 2011.

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam menganalisis data adalah metode deskriptif dimana metode ini membahas permasalahan yang sifatnya menguraikan, menggambarkan dan melukiskan suatu data atau keadaan sedemikian rupa sehingga ditarik suatu kesimpulan untuk menjawab permasalahan yang ada.

Definisi Operasional

Skripsi ini berjudul “Analisa *Segment Performance Report* Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer pada PT. Tropica Cocoprime.

1. *Segment Performance Report* adalah merupakan laporan yang berisikan pemisahan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seseorang didalam posisi organisasinya, selain menggambarkan prestasi yang sebenarnya, dan yang menjadi penelitian oleh peneliti saat ini merupakan bagian dari biaya-biaya produksi.
2. Alat penilaian prestasi manajer adalah suatu perangkat yang digunakan sebagai penialain terhadap suatu hasil yang telah dicapai manajer dalam hal pemberian penghargaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Laporan biaya produksi maupun laporan laba rugi perusahaan, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Laporan Biaya Produksi PT.Tropica Cocoprime Per Januari 2011-31 Desember 2011 (Laporan Konvensional)

Jenis Biaya	Jumlah
Biaya Produksi	
Biaya Bahan Baku	
- Pemakaian Kelapa Biji	Rp. 32.341.159.875,00
- Biaya Pembelian Kelapa	Rp. 1.751.741.250,00
Upah Harian	Rp. 1.384.129.251,00
Upah Borongan	Rp. 1.284.360.357,00
Biaya Pemakaian Pembungkus	Rp. 440.548.325,00
Biaya Pemakaian Bahan Penolong	Rp. 253.149.250,00
Biaya Pengolahan Kopra/Paring/Arang	Rp. 895.490.632,00
Biaya Overhead Pabrik	
Biaya Listrik	Rp. 550.295.736,00
Biaya Bahan Bakar Kendaraan/Mesin	Rp. 532.667.420,00
Biaya Kendaraan	Rp. 335.307.325,00
Biaya Gaji Karyawan	Rp. 1.731.330.136,00
Biaya Pemakaian Suku Cadang	Rp. 654.855.740,00
Biaya Angkut Kelapa	Rp. 671.119.840,00
Biaya Pelumas Kendaraan/Mesin	Rp. 80.725.342,00
Biaya Jalan Kendaraan	Rp. 103.479.770,00
Biaya Bongkar Muat Kelapa	Rp. 78.355.145,00
Biaya Perlengkapan Pabrik	Rp. 88.880.275,00
Biaya Perbaikan Kendaraan/Mesin	Rp. 65.690.500,00
Biaya Kebersihan	Rp. 121.493.045,00
Biaya Perjalanan Dinas/Pelatihan	Rp. 28.245.180,00
Biaya Oksigen	Rp. 7.691.500,00
Biaya Pemeliharaan Aktiva Tetap	Rp. 253.362.203,00
Biaya Kesehatan	Rp. 99.280.249,00
Biaya Penyusutan Mesin	Rp. 79.413.427,00
Biaya Penyusutan Kendaraan	Rp. 21.678.293,75
Biaya Penyusutan Sarana	Rp. 3.012.010,63
Biaya Penyusutan Peralatan Pabrik/Laboratorium	Rp. 7.559.470,26
Biaya Penyusutan Bangunan	Rp. 4.391.452,62
Total Biaya Produksi	Rp. 43.833.413.008,30

Sumber: PT. Tropica Cocoprime

Hasil Pembahasan

- a. Penilaian Prestasi Manajer berdasarkan laporan konvensional.
PT.Tropica Cocoprime menggunakan ROI (*Return On Investment*) dalam menilai kinerja bagian produksi. ROI menghubungkan antara laba yang diperoleh dengan investasi yang bersangkutan. Dengan menggunakan laporan keuangan konvensional, maka pengukuran kinerja bagian produksi menjadi tidak relevan karena manajer dibebani dengan biaya-biaya yang sebenarnya tidak bisa dikendalikan oleh manajer bagian produksi.

**Tabel 4.2 Laporan Rugi Laba PT.Tropica Cocoprima per Januari 2011 – 31 Desember 2011
(Laporan Konvensional)**

Jenis Biaya	Jumlah
Penjualan :	
Penjualan Tepung Kelapa	Rp. 44.167.370.115,00
Penjualan Kopra/Paring/Arang	Rp. 857.677.588,00
Total Penjualan	Rp. 45.025.047.703,00
Harga Pokok Penjualan:	
Total Biaya Produksi	Rp. 43.833.413.008,30
Persediaan Barang Jadi Awal	Rp. 372.555.682,71
Jumlah Barang Jadi Tersedia Dijual	Rp. 44.205.968.691,01
Persediaan Barang Jadi Akhir	Rp. 2.853.547.733,60
Harga Pokok Penjualan	Rp. 41.352.420.957,41
Laba Kotor	Rp. 3.672.626.745,59
Biaya Operasional :	
Biaya Umum dan Administrasi	Rp. 1.374.143.443,88
Biaya Penjualan	Rp. 2.141.739.454,00
Total Biaya Operasional	Rp. 3.515.882.897,88
Laba Operasional	Rp. 156.743.847,71
Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Jumlah Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Laba Sebelum Pajak	Rp. 156.743.847,71

Sumber : PT. Tropica Cocoprima

Misalkan laba yang diperoleh dari bagian produksi pada tahun 2011 menurut laporan konvensional sejumlah Rp. 156.743.847,71 (lihat tabel IV-I). Investasi yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja bagian produksi tersebut sejumlah Rp.50.000.000.000 . Dengan menggunakan laba menurut laporan konvensional tersebut, maka ROI yang diperoleh bagian produksi adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \\
 &= \frac{\text{Rp. 156.743.847,71}}{\text{Rp.50.000.000.000}} \\
 &= 0,31\%
 \end{aligned}$$

Perhitungan kinerja dengan menggunakan laba bersih dari laporan keuangan konvensional menghasilkan ROI sebesar 0,31%. Dimasukkannya biaya-biaya yang sifatnya tidak terkendali bagi manajer produksi seperti gaji karyawan, perjalanan dinas/pelatihan, penyusutan mesin, penyusutan kendaraan, penyusutan sarana, penyusutan Pabrik/laboratorium, dan penyusutan bangunan menyebabkan rendahnya *Contribution Controllable by Segment Manager*. Bila hal ini tetap dipertahankan sebagai alat untuk menilai kinerja dari manajer produksi, selain mengaburkan informasi mengenai pencapaian prestasi manajer produksi juga akan menimbulkan berkurangnya motivasi manajer produksi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

b. Penilaian Prestasi Manajer berdasarkan *Segment Performance Report*

Keberadaan biaya tak terkendali ini merupakan keputusan manajer yang mempunyai kedudukan atau posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Dengan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali akan berpengaruh terhadap kinerja dari laporan prestasi yang dihasilkan oleh bagian produksi, khususnya mengenai informasi dari biaya-biaya tersebut. Karena itu laporan prestasi bagian produksi ini akan mencerminkan prestasi manajer yang sebenarnya dengan tidak mengaburkan informasi mengenai biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali oleh manajer produksi.

Tabel 4.3 Laporan Biaya Produksi PT.Tropica Cocoprima Per Januari 2011-31 Desember 2011
(*Segment Performance Report*)

Jenis Biaya	Jumlah
Biaya Produksi	
Biaya Variabel:	
Pemakaian Kelapa Biji	Rp. 32.341.159.875,00
Biaya Pembelian Kelapa	Rp. 1.715.741.250,00
Upah Harian	Rp. 1.384.129.251,00
Upah Borongan	Rp. 1.284.360.357,00
Biaya Pemakaian Pembungkus	Rp. 440.548.325,00
Biaya Pemakaian Bahan Penolong	Rp. 253.149.250,00
Biaya Pengolahan Kopra/Paring/Arang	Rp. 895.490.632,00
Kontribusi Margin	Rp.38.314.578.940,00
Biaya Tetap Terkendali:	
Biaya Listrik	Rp. 550.295.736,00
Biaya Bahan Bakar Kendaraan/Mesin	Rp. 532.667.420,00
Biaya Kendaraan	Rp. 335.307.325,00
Biaya Pemakaian Suku Cadang	Rp. 654.855.740,00
Biaya Angkut Kelapa	Rp. 671.119.840,00
Biaya Pelumas Kendaraan/Mesin	Rp. 80.725.342,00
Biaya Jalan Kendaraan	Rp. 103.479.770,00
Biaya Bongkar Muat Kelapa	Rp. 78.355.145,00
Biaya Perlengkapan Pabrik	Rp. 88.880.275,00
Biaya Perbaikan Kendaraan/Mesin	Rp. 65.690.500,00
Biaya Kebersihan	Rp. 121.493.053,00
Biaya Oksigen	Rp. 7.691.500,00
Biaya Pemeliharaan Aktiva Tetap	Rp. 253.362.203,00
Biaya Kesehatan	Rp. 99.280.249,00
Kontribusi Divisi	Rp 3.643.204.098,00
Biaya Tidak Terkendali	
Biaya Gaji Karyawan	Rp. 1.731.330.136,00
Biaya Perjalanan Dinas/Pelatihan	Rp. 28.245.180,00
Biaya Penyusutan Mesin	Rp. 79.413.427,04
Biaya Penyusutan Kendaraan	Rp. 21.678.293,75
Biaya Penyusutan Sarana	Rp. 3.012.010,63
Biaya Penyusutan Peralatan Pabrik/Laboratorium	Rp. 7.559.470,26
Biaya Penyusutan Bangunan	Rp. 4.391.452,62
Total	Rp. 1.875.629.970,30

Sumber: Olahan Penulis

Berdasarkan *Segment Performance Report* di atas maka dapat dilakukan pengukuran kinerja bagian produksi yang lebih relevan. Misalkan laba yang diperoleh bagian produksi menurut *Segment Performance Report* (kontribusi divisi) Rp. 2.032.373.818,01 investasi yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja bagian produksi ini Rp.50.000.000.000

Tabel 4.3 Laporan Laba Rugi PT.Tropica Cocoprima Per Januari 2011-31 Desember 2011
(*Segment Performance Report*)

Jenis Biaya	Jumlah
Penjualan :	
Penjualan Tepung Kelapa	Rp. 44.167.370.115,00
Penjualan Kopra/Paring/Arang	Rp. 857.677.588,00
Total Penjualan	Rp. 45.025.047.703,00
Harga Pokok Penjualan:	
Biaya Produksi	Rp. 43.833.413.008,30
Dikurangi:	
Biaya Produksi tak terkendali	Rp. (1.875.629.970,30)
Total Biaya Produksi (Biaya Variabel dan biaya tetap terkendali)	Rp. 41.957.783.038,00
Persediaan Barang Jadi Awal	Rp. 372.555.682,71
Jumlah Barang Jadi Tersedia Dijual	Rp. 42.330.338.720,71
Persediaan Barang Jadi Akhir	Rp. 2.853.547.733,60
Harga Pokok Penjualan	Rp. 39.476.790.987,11
Laba Kotor	Rp. 5.548.256.715,89
Biaya Operasional :	
Biaya Umum dan Administrasi	Rp. 1.374.143.443,88
Biaya Penjualan	Rp. 2.141.739.454,00
Total Biaya Operasional	Rp. 3.515.882.897,88
Laba Operasional	Rp. 2.032.373.818,01
Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Jumlah Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Laba Sebelum Pajak	Rp. 2.032.373.818,01

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Dengan menggunakan laba menurut *Segment Performance Report*, maka ROI yang diperoleh bagian produksi ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \\
 &= \frac{\text{Rp. 2.032.373.818,01}}{\text{Rp. 50.000.000.000}} \\
 &= 4,06\%
 \end{aligned}$$

Pengukuran kinerja dengan menggunakan laba berdasarkan *Segment Performance Report* menghasilkan ROI sebesar 4,06%. Jika menggunakan dasar laporan konvensional ROI yang diperoleh hanya 0,31% yang mengakibatkan kinerja manajer produksi menjadi lebih rendah dari yang seharusnya sehingga bisa terjadi dimotivasi oleh manajer yang bersangkutan.

Dengan menggunakan *Segment Performance Report* sebagai dasar pengukuran kinerja maka tanggung jawab manajer produksi dapat dinilai secara adil sesuai dengan wewenang yang dimilikinya terutama dalam mempengaruhi secara signifikan variabel-variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Laporan yang dibuat perusahaan berupa laporan biaya produksi dan laporan laba rugi masih bersifat konvensional, dimana belum dipisahkan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan sehingga belum dapat dijadikan alat ukur untuk menilai prestasi manajer produksi sesuai dengan konsep *Segment Performance Report*.

2. Penilaian manajer pusat PT. Tropica Cocoprima Manado terhadap prestasi manajer produksi PT. Tropica Cocoprima Manado masih mengacu pada laporan yang dihasilkan bagian produksi tanpa melihat kontribusi yang dihasilkan bagian produksi.

Saran

Saran yang dapat penulis berikan sebagai berikut:

1. Sebaiknya isi laporan dari PT. Tropica Cocoprima hendaknya memisahkan biaya yang bersifat variabel dan biaya tetap yang dapat dikendalikan serta yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer produksi untuk memudahkan penilaian kinerja/prestasi manajer produksi.
2. PT. Tropica Cocoprima sebaiknya menetapkan standar baku mengenai penyusunan laporan pertanggung jawaban bagi setiap bagian yang ada dalam perusahaan sesuai dengan konsep *Segment Performance Report*.
3. Penilaian terhadap prestasi manajer produksi sebaiknya berdasarkan pada kontribusi divisi atau bagian karena pada kontribusi divisi ini tidak ada alokasi dari manajer pusat perusahaan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N, Robert., Dearden., John. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.
- Halim, Abdul., Tjahjono, Achmad., Husein, Muh Fakhri. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Ketiga. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Indiantoro, Nur., Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Mursyidi. 2010. *Akuntansi Biaya*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Nur, Muhammad, Nizar ., Syahrul, M. 2000. *Kamus Akuntansi*. Cetakan Pertama. Citra Harta Prima. Jakarta.
- Sanger Yussy. 2005. Penerapan Segment Performance Report Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer Divisi Pada PT. Astra International Isuzu Manado. *Skripsi*. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Star Gate Publisher. Riau.
- Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Supriyono. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Witjaksono, Armanto. 2013. *Akuntansi Biaya*. Edisi Revisi. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.