

---

**SEGMENT PERFORMANCE REPORT SEBAGAI ALAT  
PENILAIAN PRESTASI MANAJER  
(STUDI KASUS PADA PT. TROPICA COCOPRIMA)**

*SEGMENT PERFORMANCE REPORT AS A TOOL FOR MANAGER PERFORMANCE  
ASSESSMENT CASE STUDY AT PT. TROPICA COCOPRIMA*

***Julita Lianany Tangkudung***

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi

Manado 95115, Sulawesi Utara, Indonesia

Email : tangkudungjulita@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 pengelompokan 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. 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 1,79%. Sedangkan menurut segment performance report, ROI yang dihasilkan adalah 9,51%. Metode yang digunakan dalam menganalisis data adalah metode deskriptif dimana metode ini membahas permasalahan yang sifatnya menguraikan.*

*Kata Kunci : Segment Performance Report, Penilaian Prestasi Manajer.*

**ABSTRAK**

*The task division for each sections should be established by management. To determine the extent to which the management of each part has been carrying out the duties and responsibilities partially, hence the need for a method of performance appraisal; segment managers report performance. The study aims 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. The result shows the manager performance appraisal still conventional because it still refers to the production cost report and the income statements generated by the production department without seeing the direct contribution of the section and according to conventional report, obtained ROI is 1.79% of production parts. Meanwhile, according to report segment performance, the resulting ROI is 9.51%. The method used in analyzing the data is descriptive method where this method looks at the problems that are outlines.*

*Keywords: Segment Performance Report, Performance Assessment Manager.*

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang Penelitian

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. Perusahaan atau badan usaha yang mempunyai pangsa pasar dan usaha yang cukup luas, banyak melakukan pendelegasian tugas dalam organisasi. Hal ini disebabkan adanya kompleksitas yang tidak memungkinkan manajemen puncak untuk menangani sendiri tugas-tugas operasional secara keseluruhan. Adanya pendelegasian tugas dan wewenang membuat manajemen puncak perlu membuat suatu hirarki baru dalam pelaksanaan operasional. Mulai dari tingkat manajemen paling atas sampai dengan tingkat manajemen paling bawah yang terbagi dalam unit kerja, namun tetap merupakan satu kesatuan usaha. 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. Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang dalam proses yang disebut perencanaan. Pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian agar efektif dalam mencapai sasaran dan tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan tersebut maka manajer diberi tugas dan tanggung jawab dalam batasan tertentu. Manajer bertanggung jawab atas wewenang serta pendelegasian tugas manajemen puncak.

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang ada saat ini menggunakan suatu laporan yang disebut laporan konvensional. Laporan konvensional ini adalah laporan yang berisikan laporan biaya-biaya yang masih disatukan dan belum dilakukan pengelompokan biaya-biaya yang ada. Maka jika laporan konvensional ini dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai prestasi dan menilai kinerja dari seorang manajer, sebenarnya belum sesuai karena tidak menggambarkan hasil kerja sesungguhnya dari manajer tersebut. 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 di dalam posisi organisasinya, sehingga menggambarkan prestasi yang sebenarnya dari manajer atau orang yang bersangkutan tersebut.

PT. Tropica Cocoprime merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri produk tepung kelapa. Proses produksi dilakukan secara masa atau terus – menerus melalui beberapa departemen produksi. 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 penilaian 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 adalah untuk mengetahui apakah *segment performance report* dapat digunakan dalam menilai prestasi manajer pada PT. Tropica Cocoprime.

## Tinjauan Pustaka

### Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen atau Akuntansi manajerial adalah sistem akuntansi yang berkaitan dengan ketentuan dan penggunaan informasi akuntansi untuk manajer atau manajemen dalam suatu organisasi dan untuk memberikan dasar kepada manajemen untuk membuat keputusan bisnis yang akan memungkinkan manajemen akan lebih siap dalam pengelolaan dalam melakukan fungsi kontrol. Akuntansi manajemen memiliki beberapa manfaat-manfaat yang dapat digunakan oleh perusahaan atau suatu badan usaha, berikut diuraikan manfaat-manfaat dari akuntansi manajemen:

1. Informasi akuntansi penuh (*Full accounting Information*)
2. Informasi Akuntansi Diferensial (*Differential Accounting Information*)
3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting information*)

### Sistem Pengendalian Manajemen

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

1. Struktur Organisasi
  1. Organisasi Fungsional
  2. Organisasi Divisional
  3. Organisasi Matriks
2. Aliran Informasi
  1. Informasi.
  2. Informasi sebagai fungsi
  3. Informasi sebagai fungsi evaluasi

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 sebagai berikut:

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

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. Manfaat penerapan akuntansi pertanggung jawaban adalah menghasilkan informasi akuntansi untuk setiap pusat pertanggung jawaban. Mulyadi (2001:) menyatakan bahwa akuntansi pertanggung jawaban yang merupakan informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kerja manajer pusat pertanggung jawaban dan alat pemotivasi manajer. Dalam akuntansi pertanggung jawaban, manajemen membutuhkan informasi biaya untuk tujuan pengendalian dan penilaian prestasi. Monday dan Noe (2002) menyatakan bahwa penilaian prestasi untuk seorang manajer itu sangat diperlukan, untuk nantinya bisa lebih lagi memotivasi seorang manajer dalam tugasnya masing-masing, maka diuraikan macam-macam metode penilaian prestasi untuk manajer sebagai berikut:

1. *Work Standard*
2. *Behaviorally anchored Scales*
3. *Segment Performance Report*

**Tabel 1. Konsep Segment Performance Report**

	Segment		Total For all Segments
	Division A	Division B	
Sales			
Less : Variable Cost	\$ 1,252,000	\$ 500,000	\$ 2,187,000
Variable Manufacturing	\$ 1,034,000	\$ 345,000	\$ 1,619,000
Variable Selling and Adminis- Trative of segments	\$ 96,000	\$ 34,000	\$ 174,000
	\$ 1,130,000	\$ 379,000	\$ 1,793,000
Total Contribution Margin			
Less : Direct Fixed Cost Controllable by Segment Manager	\$ 122,000	\$ 129,000	\$ 394,000
	\$ 80,000	\$ 30,000	\$ 165,000
Contribution Controllable by Segment Manager	\$ 42,000	\$ 91,000	\$ 229,000
Less : Fixed costs of Segments Not Controllable by Segments Manager	\$ 13,200	\$ 14,000	\$ 44,700
Contribution of segments to Common Costs	\$ 28,800	\$ 77,000	\$ 184,300
Common Cost for all Segments	\$ 82,800	\$ 28,000	\$ 135,000
Net Income	\$ (53,200)	\$ 49,000	\$ 49,300

*Sumber: Smith, Keith, and Stephens: Managerial Accounting (2006)*

**2. METODE PENELITIAN**

**Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data dan sumber data yang merupakan data yang diperoleh dari subyek penelitian, data kuantitatif dan data kualitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data-data yang terkumpul diperoleh melalui prosedur sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan: Observasi di lokasi produksi maupun di kantor pemasaran PT. Tropica Cocoprima Desa Lelema Kecamatan Tumpaan, Kabupaten Minahasa Selatan dan di Jalan Balai Kota No. 12, Kota Manado, Provinsi Sulawesi Utara.
2. Survei Lapangan; *Interview* dan dokumentasi
3. Studi kepustakaan

### **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**

Untuk mencegah agar tidak terjadi kesalahan dalam menginterpretasikan tujuan penelitian ini, maka perlu dijelaskan sebagai berikut:

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.

Secara keseluruhan pengertian yang terkandung dalam skripsi ini dapat dijelaskan sebagai berikut: *segment performance report* merupakan salah satu alat bagi pimpinan perusahaan untuk menilai apakah prestasi manajer pusat laba tersebut sudah memadai atau belum. Disamping itu juga berguna dalam memotivasi manajer pusat laba.

## **3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian yang didapat dari perusahaan, berikut disertakan laporan-laporan biaya produksi maupun laporan laba rugi perusahaan.

**Tabel 2. Laporan Biaya Produksi PT.Tropica Cocoprime per Jan 2014 – 31 Des 2014 (Laporan Konvensional)**

<b>Jenis Biaya</b>	<b>Jumlah</b>
Biaya Produksi	
Biaya Bahan Baku	
- Pemakaian Kelapa Biji	Rp. 52,428,161,875.00
- Biaya Pembelian Kelapa	Rp. 4,511,652,350.00
Upah Harian	Rp. 4,126,592,253.00
Upah Borongan	Rp. 3,960,532,200.00
Biaya Pemakaian Pembungkus	Rp. 68,054,900.00
Biaya Pemakaian Bahan Penolong	Rp. 342,149,400.00
Biaya Pengolahan Kopra/Paring/Arang	Rp. 1,469,870,620.00
<b>Biaya Overhead Pabrik</b>	
Biaya Listrik	Rp. 750,768,500.00
Biaya Bahan Bakar Kendaraan/Mesin	Rp. 876,545,600.00
Biaya Kendaraan	Rp. 412,769,135.00
Biaya Gaji Karyawan	Rp. 3,678,330,150.00
Biaya Pemakaian Suku Cadang	Rp. 876,904,309.00
Biaya Angkut Kelapa	Rp. 765,987,000.00
Biaya Pelumas Kendaraan/Mesin	Rp. 110,745,345.00
Biaya Jalan Kendaraan	Rp. 123,463,490.00
Biaya Bongkar Muat Kelapa	Rp. 185,769,078.00
Biaya Perlengkapan Pabrik	Rp. 111,674,560.00
Biaya Perbaikan Kendaraan/Mesin	Rp. 95,690,500.00
Biaya Kebersihan	Rp. 142,568,435.00
Biaya Perjalanan Dinas/Pelatihan	Rp. 33,896,890.00
Biaya Oksigen	Rp. 11,678,560.00
Biaya Pemeliharaan Aktiva Tetap	Rp. 467,846,890.00
Biaya Kesehatan	Rp. 129,280,249.00
Biaya Penyusutan Mesin	Rp. 99,280,249.00
Biaya Penyusutan Kendaraan	Rp. 32,678,233.60
Biaya Penyusutan Sarana	Rp. 4,327,000.56
Biaya Penyusutan Peralatan Pabrik/Laboratorium	Rp. 10,675,536.89
Biaya Penyusutan Bangunan	Rp. 689,460.23
	<b>Rp. 75,828,582,769.28</b>

Sumber : PT. Tropica Cocoprime, 2015

**Tabel 3. Laporan Rugi – Laba PT.Tropica Cocoprime per Jan 2014 – 31 Des 2014 (Laporan Konvensional)**

<b>Jenis Biaya</b>	<b>Jumlah</b>
Penjualan :	
Penjualan Tepung Kelapa	Rp. 76,568,945,675.00
Penjualan Kopra/Paring/Arang	Rp. 1,058,766,000.00
Total Penjualan	Rp. <b>77,627,711,675.00</b>
Harga Pokok Penjualan:	
Total Biaya Produksi	Rp. 75,828,582,769.28
Persediaan Barang Jadi Awal	Rp. 568,700,645.67
Jumlah Barang Jadi Tersedia Dijual	Rp. <b>76,397,283,414.95</b>
Persediaan Barang Jadi Akhir	Rp. 5,853,543,976.60
Harga Pokok Penjualan	Rp. <b>70,543,739,438.35</b>
Laba Kotor	Rp. <b>7,083,972,236.65</b>
Biaya Operasional :	
Biaya Umum dan Administrasi	Rp. 2,674,124,334.88
Biaya Penjualan	Rp. 3,512,765,880.00
Total Biaya Operasional	Rp. <b>6,186,890,214.88</b>
Laba Operasional	Rp. 897,082,021.77
Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Jumlah Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Laba Sebelum Pajak	Rp. <b>897,082,021.77</b>

Sumber : PT. Tropica Cocoprime, 2015

## Pembahasan

*Segment Performance Report* merupakan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer. Berikut diuraikan biaya-biaya untuk mengaplikasikan *Segment Performance Report*.

### 1. Aplikasi *Segment Performance Report* pada Biaya Produksi.

**Tabel 4. Biaya-Biaya Usaha Yang Termasuk Dalam Biaya Produksi:**

- Pemakaian Kelapa Biji	Rp.	52,428,161,875.00
- Biaya Pembelian Kelapa	Rp.	4,511,652,350.00
- Upah Harian	Rp.	4,126,592,253.00
- Upah Borongan	Rp.	3,960,532,200.00
- Biaya Pemakaian Pembungkus	Rp.	68,054,900.00
- Biaya Pemakaian Bahan Penolong	Rp.	342,149,400.00
- Biaya Pengolahan Kopra/Paring/Arang	Rp.	1,469,870,620.00
- Biaya Listrik	Rp.	750,768,500.00
- Biaya Bahan Bakar Kendaraan/Mesin	Rp.	876,545,600.00
- Biaya Kendaraan	Rp.	412,769,135.00
- Biaya Gaji Karyawan	Rp.	3,678,330,150.00
- Biaya Pemakaian Suku Cadang	Rp.	876,904,309.00
- Biaya Angkut Kelapa	Rp.	765,987,000.00
- Biaya Pelumas Kendaraan/Mesin	Rp.	110,745,345.00
- Biaya Jalan Kendaraan	Rp.	123,463,490.00
- Biaya Bongkar Muat Kelapa	Rp.	185,769,078.00
- Biaya Perlengkapan Pabrik	Rp.	111,674,560.00
- Biaya Perbaikan Kendaraan/Mesin	Rp.	95,690,500.00
- Biaya Kebersihan	Rp.	142,568,435.00
- Biaya Perjalanan Dinas/Pelatihan	Rp.	33,896,890.00
- Biaya Oksigen	Rp.	11,678,560.00
- Biaya Pemeliharaan Aktiva Tetap	Rp.	467,846,890.00
- Biaya Kesehatan	Rp.	129,280,249.00
- Biaya Penyusutan Mesin	Rp.	99,280,249.00
- Biaya Penyusutan Kendaraan	Rp.	32,678,233.60
- Biaya Penyusutan Sarana	Rp.	4,327,000.56
- Biaya Penyusutan Peralatan Pabrik/Laboratorium	Rp.	10,675,536.89
- Biaya Penyusutan Bangunan	Rp.	689,460.23

Sumber : PT. *Tropica Cocoprime*, 2015

### 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. Misalkan laba yang diperoleh dari bagian produksi pada tahun 2014 menurut laporan konvensional sejumlah Rp. 897,082,021.77 (lihat tabel 1.2). 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:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} = \frac{\text{Rp. 897.082.021,77}}{\text{Rp. 50.000.000.000}} = 1,79\%$$

Perhitungan kinerja dengan menggunakan laba bersih dari laporan keuangan konvensional menghasilkan ROI sebesar 1,79%. 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.

### Penilaian Prestasi Manajer berdasarkan *Segment Performance Report*

Laporan yang dihasilkan oleh bagian produksi sebagai saran pertanggung jawaban dan pengukuran prestasi belum memadai. Kurang memadainya laporan tersebut selain disebabkan karena belum adanya pemisahan biaya, juga karena manajer produksi maupun pimpinan pusat belum menyadari sepenuhnya arti penting dari laporan untuk tujuan pengendalian, yang dalam hal ini *Segment Performance Report*. Sebagai contoh pimpinan pusat dalam menilai prestasi manajer produksi berdasarkan laba rugi yang diperoleh dalam suatu periode tertentu. Selain itu, staf dari manajer produksi belum sepenuhnya memahami esensi dari laporan yang digunakan sebagai sarana penilaian atau pengukuran prestasi. Contohnya, belum diklasifikasikannya biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Tidak memadainya laporan prestasi ini tanpa disadari oleh manajer produksi hal ini membawa dampak bagi manajer produksi, khususnya menyangkut motivasi kerja. Keadaan ini digambarkan dengan kenyataan yang ada bahwa manajer produksi merasa prestasinya diukur dengan membebankan semua biaya baik dari pusat ataupun dari bagiannya. Laporan tersebut perlu diadakan penyesuaian seperti yang dapat dilihat pada table 5.

**Tabel 5. Laporan Biaya Produksi PT.Tropica Cocoprime (*Segment Performance Report*)**

Jenis Biaya	Jumlah
<b>Biaya Produksi</b>	
<b>Biaya Variable</b>	
- Pemakaian Kelapa Biji	Rp. 52,428,161,875.00
- Biaya Pembelian Kelapa	Rp. 4,511,652,350.00
- Upah Harian	Rp. 4,126,592,253.00
- Upah Borongan	Rp. 3,960,532,200.00
- Biaya Pemakaian Pembungkus	Rp. 68,054,900.00
- Biaya Pemakaian Bahan Penolong	Rp. 342,149,400.00
- Biaya Pengolahan Kopra/Paring/Arang	Rp. 1,469,870,620.00
<b>Kontribusi Margin</b>	<b>65,437,142,978.00</b>
<b>Biaya Tetap Terkendali</b>	
- Biaya Listrik	Rp. 750,768,500.00
- Biaya Bahan Bakar Kendaraan/Mesin	Rp. 876,545,600.00
- Biaya Kendaraan	Rp. 412,769,135.00
- Biaya Pemakaian Suku Cadang	Rp. 876,904,309.00
- Biaya Angkut Kelapa	Rp. 765,987,000.00
- Biaya Pelumas Kendaraan/Mesin	Rp. 110,745,345.00
- Biaya Jalan Kendaraan	Rp. 123,463,490.00
- Biaya Bongkar Muat Kelapa	Rp. 185,769,078.00
- Biaya Perlengkapan Pabrik	Rp. 111,674,560.00
- Biaya Perbaikan Kendaran/Mesin	Rp. 95,690,500.00
- Biaya Kebersihan	Rp. 142,568,435.00
- Biaya Oksigen	Rp. 11,678,560.00
- Biaya Pemeliharaan Aktiva Tetap	Rp. 467,846,890.00
- Biaya Kesehatan	Rp. 129,280,249.00
<b>Kontribusi Divisi</b>	<b>5,061,691,651.00</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>	
- Biaya Gaji Karyawan	Rp. 3,678,330,150.00
- Biaya Perjalanan Dinas/Pelatihan	Rp. 33,896,890.00
- Biaya Penyusutan Mesin	Rp. 99,280,249.00
- Biaya Penyusutan Kendaraan	Rp. 32,678,233.60
- Biaya Penyusutan Sarana	Rp. 4,327,000.56
- Biaya Penyusutan Peralatan Pabrik/Laboratorium	Rp. 10,675,536.89
- Biaya Penyusutan Bangunan	Rp. 689,460.23
<b>Total</b>	<b>Rp. 3,859,877,520.28</b>

Sumber: Hasil Olahan, 2015

**Tabel 6. Laporan Laba Rugi PT.Tropica Cocoprime (*Segment Performance Report*)**



<b>Jenis Biaya</b>	<b>Jumlah</b>
Penjualan :	
Penjualan Tepung Kelapa	Rp. 76,568,945,675.00
Penjualan Kopra/Paring/Arang	Rp. 1,058,766,000.00
Total Penjualan	<b>Rp. 77,627,711,675.00</b>
Harga Pokok Penjualan:	
Biaya Produksi	Rp. 75,828,582,769.28
Dikurangi	
Biaya Produksi Tak Terkendali	Rp. 3,859,877,520.28
Total Biaya Produksi (Biaya Variable dan Biaya Tetap Terkendali)	<b>Rp. 71,968,705,249.00</b>
Persediaan Barang Jadi Awal	Rp. 568,700,645.67
Jumlah Barang Jadi Tersedia Dijual	<b>Rp. 72,537,405,894.67</b>
Persediaan Barang Jadi Akhir	Rp. 5,853,543,976.60
Harga Pokok Penjualan	<b>Rp. 66,683,861,918.07</b>
Laba Kotor	<b>Rp. 10,943,849,756.93</b>
Biaya Operasional :	
Biaya Umum dan Administrasi	Rp. 2,674,124,334.88
Biaya Penjualan	Rp. 3,512,765,880.00
Total Biaya Operasional	<b>Rp. 6,186,890,214.88</b>
Laba Operasional	Rp. 4,756,959,542.05
Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Jumlah Pendapatan Diluar Usaha	Rp. -
Laba Sebelum Pajak	<b>Rp. 4,756,959,542.05</b>

Sumber: Hasil Olahan, 2015

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. 4,756,959,542.05 investasi yang diperhitungkan dalam penilaian kinerja bagian produksi ini Rp.50.000.000.000 Dengan menggunakan laba menurut *Segment Performance Report*, maka ROI yang diperoleh bagian produksi ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \\
 &= \frac{\text{Rp. 4,756,959,542.05}}{\text{Rp. 50.000.000.000}} \\
 &= 9,51\%
 \end{aligned}$$

Pengukuran kinerja dengan menggunakan laba berdasarkan *Segment Performance Report* menghasilkan ROI sebesar 9,51%. Jika menggunakan dasar laporan konvensional ROI yang diperoleh hanya 1,79% 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.

Perbedaan laporan laba rugi konvensional yang dibuat perusahaan dengan konsep *Segment Performance Report* yang digunakan untuk menilai kinerja/prestasi manajer adalah sebagai berikut:

1. Laporan Konvensional
  1. Belum dipisahkan biaya-biaya yang bersifat tetap terkendali dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.
  2. Laporan belum menunjukkan kontribusi atas biaya-biaya tetap yang dapat dikendalikan serta kontribusi biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh bagian yang bersangkutan.
2. *Segment Performance Report*
  1. Isi laporan sudah dipisahkan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan.
  2. Laporan sudah berbentuk kontribusi yang menunjukkan kontribusi atas biaya-biaya tetap yang dapat dikendalikan dan kontribusi atas biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh bagian yang bersangkutan.

**Tabel 4.5 Hasil Perbandingan antara Laporan Konvensional dengan *Segment Performance Report***

<b>Laporan Konvensional</b>		<b><i>Segment Performance Report</i></b>	
ROI	= $\frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$	ROI	= $\frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$
	$\frac{\text{Rp. 897,082,021.77}}{\text{Rp.50.000.000.000}}$		$\frac{\text{Rp. ,756,959,542.05}}{\text{Rp. 50.000.000.000}}$
	= 1,79%		= 9,51%
<p>Dari hasil perbandingan di atas, maka dapat dilihat bahwa perbandingan antara laporan konvensional dengan <i>Segment Performance Report</i> menghasilkan keuntungan yang berbeda, karena dalam <i>Segment Performance Report</i> telah dipisahkan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer.</p>			

*Sumber: Hasil Olahan, 2015*

#### 4. PENUTUP

##### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap penerapan *Segment Performance Report* sebagai alat penilaian prestasi manajer produksi pada PT. Tropica Cocoprime Manado 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 Cocoprime Manado terhadap prestasi manajer produksi PT. Tropica Cocoprime Manado masih mengacu pada laporan yang dihasilkan bagian produksi tanpa melihat kontribusi yang dihasilkan bagian produksi.

##### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas maka diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya isi laporan dari PT. Tropica Cocoprime 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 Cocoprime 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

### **Buku**

- [1] Copeland., Robert., Daschen, Parl, 2011, *Akuntansi Manajemen*, Penerbit PT.Rajagravindo Persada, Jakarta.
- [2] Halim, Abdul., Tjahjono, Achmad., Husein, Muh Fakhri., 2009, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Ketiga, Sekolha Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- [3] Nur, Muhammad, Nizar., M, Syahrul, 2000, *Kamus Akuntansi*, Cetakan Pertama, Penerbit Citra Harta Prima, Jakarta.
- [4] Nur, Indiantoro., Supomo Bambang., 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- [5] Mursyidi, 2010, *Akuntansi Biaya*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- [6] Simamora, Henry., 2012, *Akuntansi Manajemen*, Star Gate Publisher, Riau.
- [7] Smith, Jack, L., Keith, Robert., M., Stephens, Williams, L., 2006, *Managerial Accounting*, Mc Graw-Hill Book Co, Singapore.
- [8] Sumarsan, Thomas., 2010, *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- [9] Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian dan Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- [10] Supriyono, 2011 , *Akuntansi Manajemen*, Penerbit Rajagravindo Persada, Jakarta.
- [11] Witjaksana, Armanto., 2013, *Akuntansi Biaya*, Edisi Revisi, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- [12] Barbee, Fred. 2013. *Principles of Accounting*. <http://www.google.com.faculty.cbpp.uaa.alaska.edu>.
- [13] Mahsun Mohamad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- [14] Supriyono R. A. 2011. *Akuntansi Manajemen Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- [15] L. M, Samryn. 2012. *Akuntansi Manajemen – Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi*. Penerbit Kencana. Jakarta.
- [16] Halim, Abdul, Bambang, Supomo., Kusufi, Syam Muhammad. 2013. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.

### **Artikel Internet**

- [17] Monday., Noe, 2002, <http://tsetyaernawati.wordpress.com/2011/03/14/penilaian-prestasi-kerja/>
- [18] Prowinegoro, 2008, [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=akuntansi+manajemen&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CD8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fkk.mercubuana.ac.id%2Ffiles%2F1100410175846409937.doc&ei=Yvp3UYwH4W\\_rgep2oHADA&usq=AF\\_QjCNFnNc4rC\\_0dUU8x8Nr8cgxfTpGnqA&bvm=bv.45645796,d.bmk](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=akuntansi+manajemen&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CD8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fkk.mercubuana.ac.id%2Ffiles%2F1100410175846409937.doc&ei=Yvp3UYwH4W_rgep2oHADA&usq=AF_QjCNFnNc4rC_0dUU8x8Nr8cgxfTpGnqA&bvm=bv.45645796,d.bmk)

**Skripsi**

- [19] Uli, Megah., 2009, *Analisis penerapan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Astra International, Tbk-Tso Cabang Sisingamangaraja*, Skripsi S1.
- [20] Thefano Raldo Julian Tatilu. 2015. *Penerapan laporan keuangan segmental sebagai Alat penilaian prestasi manajer pada perum bulog Divre sulut dan Gorontalo*