ADLN -Perpustakaan Universitas Airlangga

LAPORAN PER SEGMEN DENGAN METODE *VARIABLE COSTING* UNTUK MENILAI KINERJA TIAP LINI PRODUK PADA PT. "X"

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

A. 16
Ern

DIAJUKAN OLEH
RAYSA KEMALA ERNA
No. Pokok : 040318365

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007

PERPUSTAKAAN

Surabaya, 18 April 2007

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak.

SKRIPSI

LAPORAN PER SEGMEN DENGAN METODE *VARIABLE COSTING* UNTUK MENILAI KINERJA TIAP LINI PRODUK PADA PT. "X"

DIAJUKAN OLEH :

RAYSA KEMALA ERNA

No. Pokok : 040318365

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak. **TANGGAL.....**

KETUA PROGRAM STUDI,

Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak. **TANGGAL** 19-6-07

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia, rahmat, dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesikan tugas penulisan skripsi dengan judul "Laporan per segmen dengan metode *variable costing* untuk menilai kinerja tiap lini produk pada PT.'X' ".

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat yang diajukan untuk meraih gelar sarjana Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak menerima pengarahan, bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, dan juga selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bantuan, bimbingan, saran, dan masukan dalam penulisan skripsi ini.
3. Pimpinan beserta staf dan karyawan PT."X" yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
4. Ayah dan Ibuku tercinta, H. Yusuf Karel Tungka,SH dan Lisa Azizah, terima kasih atas kasih sayang, doa, didikan, dorongan, perhatian, dan ridla nya selama ini yang selalu mengiringi penulis dalam setiap langkah, menuju masa depan.
5. Kakakku tercinta, Alm. Yuzar Mahdi Tungka, SIP. Atas segala kasih sayang, doa, dan bimbingan pada penulis, semasa hidupmu di dunia. *Peace in heaven..*

6. Kakak-kakakku tercinta, Fadil Meilano, ST dan Bunga, AMd., Ramon.Y.Tungka. Atas segala kasih sayang, bimbingan, arahan, doa, semangat tiada henti, juga hiburan yang menyejukkan hati, dan memberi motivasi bagi penulis.
7. Angga Aria Kusuma, dan keluarga. Atas segala perhatian, bantuan, semangat, kebaikan, dan doa, serta waktu yang selalu diberikan, yang sangat membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. *The Cloxs* ku, Nadia, Lita, Yori, Farbi, Sabrina, dan Karina. Atas persahabatan, kebersamaan, dan kekariban yang telah terjalin baik, dalam suka maupun duka. *We are one!*
9. Bapak Cahyo, atas bimbingan, bantuan yang sangat berharga, dan segala waktu yang diluangkan.
10. Mbak Citra, dan teman-teman selama bangku perkuliahan, Cintaka, Tiara, Atika, Citra, Kanti, Diana, Nizma, Vania, Rellia, Ratna, serta teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis..
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan penulis satu per satu, yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya masih adanya kekurangan dan kesalahan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis.

Dan akhir kata, penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Surabaya, 9 April 2007

Penulis

Raysa Kemala Erna

ABSTRAKSI

Dalam mencapai keefisienan dan keefektifan manajemen, dibutuhkan informasi yang lebih akurat terutama bagi pihak internal manajemen. Hal ini berkaitan dengan aktivitas manajemen dalam melakukan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan sehubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Laporan laba rugi dapat memberikan informasi mengenai penilaian kinerja pada manajemen. Penyajian laporan laba rugi berkaitan dengan penghitungan laba dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *absorption costing*, dan *variable costing*. Perusahaan lebih menyukai penyajian laporan laba rugi dengan metode *variable costing* karena lebih logis bila digunakan dalam penilaian kinerja. Metode ini melakukan pembebanan biaya, dengan memisahkan biaya variabel dan biaya tetap.

Perusahaan yang memproduksi lebih dari satu produk membutuhkan analisis segmentasi, agar menghasilkan informasi yang akurat berkaitan dengan kontribusi laba masing-masing segmen. Melalui laporan per segmen dengan metode *variable costing*, dapat diketahui marjin kontribusi dan marjin segmen dari tiap-tiap segmen. Segmen yang *profitable* adalah segmen yang marjin kontribusinya lebih mampu menutupi seluruh beban tetap langsungnya.

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah studi kasus. Objek penelitian adalah PT."X", yaitu perusahaan manufaktur yang memproduksi sandal dan sepatu yang berlokasi di daerah Gempol. Masing-masing segmen dipimpin oleh satu Kepala bagian yang bertanggung jawab pada manajer puncak.

Dari hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa segmen sandal pada PT. "X" adalah segmen yang lebih *profitable*. Sementara pada segmen sepatu terjadi penurunan pada marjin kontribusi dan marjin segmennya dari tahun 2004 ke tahun 2005. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan segmen sepatu untuk bersaing di kalangan pasar dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

ABSTRACTION

An accurate information is needed for internal management to achieve an efficient and effective management. It has something to do with management activities in planning, controlling, and decision making that will be support to achieve the objective of Company.

Income Statement can give information about valuation of management performance. There are two methods for using an Income Statement, Absorption Costing and Variable Costing. Company prefers using Variable Costing, because this method is more logical using for valuation of management performance. Variable Costing separates between variable cost and fixed cost.

Company producing more than one product needs segment analysis in order to have an accurate information about the income contribution for each segment. The profitable segment is a segment that its contribution margin is more able to cover all its direct fixed cost.

Method that is used in this research is Case Study. The research object is PT. "X", manufacturing company produces sandal and shoe, located in Gempol. Each Segment has one manager who is responsible to the Top Manager.

Based on this research, it can be concluded that segment of sandal is more profitable. On the other hand the shoes segment gets decreasing for the contribution margin and either for the segment margin during the period of year 2004 – 2005. It was happened because the shoes segment was unable to compete in the market for fulfilling the consumers needed.

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR i

ABSTRAK iii

DAFTAR ISI iv

DAFTAR GAMBAR viii

DAFTAR TABEL ix

BAB I. PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Rumusan Masalah 4

1.3 Tujuan Penelitian 4

1.4 Manfaat Penelitian 4

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi 4

BAB II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN .....

2.1 Landasan Teori 6

2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen 6

2.1.2 Tujuan dan manfaat akuntansi manajemen 7

2.1.3 Perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan 9

2.2 Klasifikasi Biaya

2.2.1 Biaya manufaktur dan biaya non manufaktur 10

2.2.1.1 Biaya manufaktur 10

2.2.1.2 Biaya non manufaktur 12

2.2.2 Biaya tetap dan biaya variable 12

2.2.2.1 Biaya tetap 12

2.2.2.2 Biaya variable 13

2.2.3 Biaya langsung dan biaya tidak langsung 13

2.2.3.1 Biaya langsung 13

2.2.3.2 Biaya tidak langsung 14

2.2.4 Biaya tetap langsung dan biaya tetap umum 14

2.2.4.1 Biaya tetap langsung 14

2.2.4.2 Biaya tetap umum 15

2.2.5 Biaya terkendali dan biaya tak terkendali 15

2.2.5.1 Biaya terkendali 15

2.2.5.2 Biaya tak terkendali 15

2.3 Pengukuran kinerja pusat laba 16

2.4 Konsep Laporan per segmen 18

2.4.1 Pengertian laporan per segmen 18

2.4.2 Langkah-langkah penyusunan laporan per segmen 20

2.4.3 Tingkatan dalam laporan per segmen 20

2.4.4 Marjin kontribusi dan marjin segmen 22

2.4.5 Laporan laba rugi dengan metode *Full Costing* dan *Variable Costing* 22

2.4.5.1 Full Costing 22

2.4.5.2 Variabel Costing 23

2.5 Penelitian Sebelumnya 25

BAB III. METODE PENELITIAN 27

3.1 Pendekatan penelitian 27

3.2 Jenis dan sumber data 28

3.3 Prosedur pengumpulan data 29

3.4 Desain penelitian..... 29

3.4.1 Komponen-komponen desain penelitian 29

3.4.1.1 Pertanyaan penelitian 30

3.4.1.2 Proposisi 30

3.4.1.3 Unit analisis 30

3.4.1.4 Logika yang mengaitkan data dengan Proposisi 31

3.4.1.5 Kriteria untuk menginterpretasikan temuan..32

3.5 Teknik analisis..... 32

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN 34

4.1 Gambaran umum perusahaan 34

4.1.1 Sejarah perusahaan 34

4.1.2 Struktur Organisasi 35

4.1.3 Gambaran umum tiap komoditi/ lini produk 38

4.1.3.1 Lini produk sandal 38

4.1.3.2 Lini produk sepatu 41

4.1.4 Kebijakan Akuntansi 44

4.2 Hasil analisis..... 47

4.2.1 Identifikasi biaya 48

4.2.1.1 Beban langsung 48

4.2.1.2 Beban variabel..... 48

4.2.1.3 Beban tetap langsung 50

4.2.1.4 Beban tetap tak langsung / Beban tetap umum..... 51

4.2.2 Laporan laba rugi per segmen 56

4.2.3 Penilaian kinerja tiap lini produk pada PT."X" dengan analisis Marjin Kontribusi dan Marjin Segmen 58

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN 63

5.1 Simpulan..... 63

5.2 Saran..... 64

Daftar Kepustakaan 65

Lampiran 66

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT."X" 36

Gambar 4.2 Struktur Organisasi bagian produksi 37

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1	Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan	9
Tabel 2.2	Tingkatan Laporan Laba Rugi Per Segmen	21
Tabel 2.3	Laporan laba rugi per segmen metode *absorption costing*	23
Tabel 2.4	Laporan laba rugi per segmen metode *variable costing*	25
Tabel 3.1	Logika yang mengaitkan data dengan proposisi	31
Tabel 4.1	Laporan Laba Rugi PT."X" tahun 2004	45
Tabel 4.2	Laporan Laba Rugi PT."X" tahun 2005	46
Tabel 4.3	Daftar Penjualan tahun 2004	53
Tabel 4.4	Daftar Penjualan tahun 2005	53
Tabel 4.5	Laporan Beban langsung per segmen tahun 2004	54
Tabel 4.6	Laporan Beban lain-lain tahun 2004	54
Tabel 4.7	Laporan Beban langsung per segmen tahun 2005	55
Tabel 4.8	Laporan Beban lain-lain tahun 2005	55
Tabel 4.9	Laporan laba rugi per segmen dengan metode *Variable Costing* tahun 2004	57
Tabel 4.10	Laporan laba rugi per segmen dengan metode *Variable Costing* tahun 2005	57
Tabel 4.11	Rasio Marjin Kontribusi dan Rasio Marjin Segmen tahun 2004-2005	58

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kompleksnya lingkungan bisnis dan dunia usaha yang terus berkembang sangat mempengaruhi kelangsungan hidup setiap perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat bertahan dalam lingkungan pasar bisnis. Semakin pesatnya pertumbuhan ekonomi menunjukkan semakin meningginya persaingan dalam dunia usaha. Hal ini mendorong perusahaan untuk menerapkan kiat-kiat pada manajemennya agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien melalui pertumbuhan dan profitabilitasnya.

Jika perusahaan itu ingin mempertahankan keberadaannya dan berusaha tetap mencapai tujuannya, maka perusahaan harus bekerja lebih efektif di dalam setiap bagian terutama bagian produksinya, jika tidak perusahaan dapat saja kehilangan konsumen, karena mereka beralih ke produk pesaing akibat tidak terpenuhinya kebutuhan mereka. Hal ini akan berdampak pada laba perusahaan. Ukuran yang sering dipakai untuk menilai berhasil atau tidaknya manajemen suatu perusahaan adalah berdasarkan atas laba yang diperoleh perusahaan, sehingga prioritas utama setiap perusahaan yang baik adalah memperoleh laba yang semaksimal mungkin. Laba diperoleh dari suatu kelebihan pendapatan atas biaya-biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan upaya memperoleh pendapatan.

Dalam mencapai keefisienan dan keefektifan atas kegiatan manajemen, terutama dalam perusahaan yang menghasilkan berbagai macam produk *(product diversification)*, manajemen membutuhkan adanya informasi yang mendukung. Informasi memegang

peranan penting dalam proses manajemen, dimana informasi inilah yang akan mempengaruhi keputusan mnajerial suatu perusahaan. Keputusan manajerial yang tepat ditunjang oleh laporan keuangan dengan informasi yang relevan, terperinci, tepat waktu, dan dapat dipercaya, juga dapat memberikan perspektif yang jelas mengenai peluang bisnis maupun ancaman terhadap setiap aktivitas dalam perusahaan.

Dalam pengambilan keputusan manajerial yang tepat dibutuhkan informasi yang melebihi dari sekedar laporan rugi laba, yakni informasi dalam bentuk segmentasi. Segmen dalam perusahaan dapat berupa wilayah penjualan, divisi atau lini produk. Bagi manajer suatu unit usaha yang memiliki berbagai sub unit usaha, adalah sangat penting baginya untuk mengetahui kinerja masing-masing segmen yang dimilikinya terhadap hasil yang dicapai. Seringkali berdasarkan informasi laporan keuangan secara umum, manajer dalam menilai lini produk cenderung menilai profitabilitas secara keseluruhan tanpa mempertimbangkan segmen mana yang menguntungkan atau merugikan. Oleh karenanya diperlukan suatu laporan per segmen atau disebut dengan *segmented reporting* yang menyajikan hasil usaha berdasrkan segmen-segmen usaha. Dengan analisis segmentasi mampu menghasilkan informasi laba menurut produk, sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran sumber penyebab timbulnya laba atau rugi masing-masing produk atau sekumpulan produk dalam suatu periode tertentu.

Laporan dalam bentuk segmentasi mempunyai manfaat yang besar bagi manajer, dengan mempelajari laporan per segmen, manajer akan memperoleh informasi yang luas tentang segmen yang perlu diperbaiki, yang perlu didorong untuk meningkatkan laba, atupun harus ditutup. Laporan per segmen juga tidak hanya terbatas pada pelaporan segmen-segmen yang ada dalam perusahaan saja, tetapi dapat juga digunakan untuk

menilai prestasi kinerja sub segmen yang ada dalam segmen tersebut. Berkaitan dengan laporan per segmen, penggunaan metode *variable costing* adalah lebih akurat dalam penilaian kinerja dibandingkan dengan *full costing*. Karena pada metode ini dilakukan pemisahan pembebanan antara biaya variabel dan biaya tetap. Sehingga hal ini adalah lebih logis dalam menilai kinerja masing-masing segmen.

PT."X", dimana penulis akan melakukan penelitian mengenai laporan per segmen dengan metode *variable costing* adalah perusahaan manufaktur yang berlokasi di daerah Kecamatan Gempol. PT."X" memproduksi komoditi yang ditawarkan ke masyarakat yaitu antara lain adalah Sandal dan Sepatu. Tiap-tiap lini produk yang dihasilkan ini masing-masing dipimpin oleh seorang kepala bagian yang membawahi mandor yang juga untuk masing-masing lini produk. Informasi laporan laba/rugi berkaitan dengan penghitungan laba secara keseluruhan telah dibuat pada setiap akhir tahun buku oleh bagian akuntansi PT."X". Berdasarkan laporan laba rugi tersebut, manajemen belum memperoleh informasi yang relevan, terperinci dan akurat dari masing-masing komoditinya, karena manajemen belum membuat laporan per segmen dengan metode variable costing. Sehingga manajemen juga tidak mendapatkan informasi yang tepat mengenai seberapa besar kontribusi laba yang dihasilkan dari masing-masing lini produksi terhadap total laba secara keseluruhan.

Dengan menggunakan laporan laba rugi biasa, tidak terjadi pemisahan antara biaya variabel dengan biaya tetap. Tentu saja hal ini mengakibatkan evaluasi terhadap aktivitas berorientasi laba dan keputusan yang dihasilkan menjadi kurang tepat. Sehingga pihak manajemen belum dapat menilai kinerja dari tiap lini produk, begitu juga dalam menilai kinerja manajer sendiri.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

Bagaimana menilai kinerja tiap lini produk dengan menggunakan laporan per segmen dengan metode *variable costing* pada PT."X"?

1.3. Tujuan Penelitian

Adanya tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja tiap lini produk dengan menggunakan laporan per segmen dengan metode *variable costing* pada PT."X".

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengevaluasi kinerja tiap lini produk berdasarkan laporan laba/rugi per segmen dengan menggunakan metode *variable costing*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai sumber informasi dan referensi untuk memungkinkan penelitian selanjutnya mengenai topik-topik yang berkaitan, baik yang bersifat melanjutkan maupun yang melengkapi.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan pendahuluan yang mengungkapkan secara garis besar isi skripsi ini yang mencakup latar belakang masalah, rumusan

masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup pembatasan masalah dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam bab ini berisikan teori-teori, konsep-konsep, argumentasi-argumentasi, dan bahasan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis. Teori, konsep, argumentasi, dan hasil penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian. Landasan teori ini berbentuk uraian kualitatif dan atau model analisis yang langsung berkaitan dengan penelitiannya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini. Penelitian skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian studi kasus. Di dalam bab ini dijabarkan pendekatan penelitian, termasuk di dalamnya, ruang lingkup, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisisnya.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan uraian gambaran umum perusahaan serta analisis data dalam upaya membahas masalah yang dihadapi perusahaan tersebut berdasarkan landasan teori yang telah disebutkan atau relevan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini merupakan kesimpulan dari pembahasan terhadap permasalahan yang diangkat serta menyajikan saran-saran yang berguna bagi perusahaan.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian akuntansi manajemen

Keberadaan suatu organisasi khususnya dalam mempertahankan kelangsungan hidup di dunia bisnis sangat bergantung pada manajemen dalam mengelolanya, dan juga dalam mengambil keputusan manajemen atas organisasi. Hal ini berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, pihak manajemen membutuhkan informasi yang tepat.

Berkaitan dengan hal pengambilan keputusan dalam organisasi, baik dalam keputusan jangka panjang maupun jangka pendek, informasi akuntansi manajemen yang tepat sangat dibutuhkan dalam memilih alternatif atas permasalahan atau ketidakpastian yang timbul.

Adapun pengertian akuntansi manajemen menurut Hansen dan Mowen (2003:4) adalah " *The Management Accounting Information System is an information system that produces outputs using inputs and processes needed to satisfy specific management objectives." Horngren, Sundem, and Stratton (2002:5) " Management accounting is the process of identifying, measuring, accumulating, analyzing, preparing, interpresing, and communicating information that helps managers fulfill organizational objectives.*" Informasi akuntansi manajemen menghasilkan informasi keuangan untuk pengguna intern perusahaan seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Informasi ini merupakan sumber informasi yang utama dalam pengambilan keputusan, perbaikan kinerja, dan

pengendalian atas organisasi. Hal ini sangat membantu para pengguna intern perusahaan dalam mengidentifikasi masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja.

2.1.2. Tujuan dan manfaat akuntansi manajemen

Hansen dan Mowen (2003:4) membagi tujuan manajemen menjadi tiga bagian, yaitu :

1. *To provide information for costing and services, products, and other objectives of interest to management.*
2. *To provide information for planning, control, evaluating, and continous improvement.*
3. *To provide information for decision making.*

Akuntansi manajemen memberikan berbagai macam informasi kepada manajemen termasuk proses pengambilan keputusan strategis, yang memiliki arti sebagai proses memilih diantara berbagai alternatif strategi dengan tujuan memilih satu atau beberapa strategi, yang memberikan jaminan pertumbuhan dan kelangsungan hidup jangka panjang yang masuk akal bagi perusahaan.

Hansen dan Mowen (2003:6) membagi fungsi manajemen menjadi tiga bagian sebagai berikut :

1. *The detailed of action to achieve a particular and is management activity called planning.*
2. *The managerial activity of monitoring a plan's implementation and taking corrective action as needed us referred to as controlling.*
3. *The process of choosing among competing alternatives decision making.*

Planning. Perencanaan adalah aktivitas manajemen dalam menyusun kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akhir tertentu. Penyusunan kegiatan manajemen ini membutuhkan penetapan atas tujuan yang akan dicapai, dan identifikasi metode dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini manajer membutuhkan informasi akuntansi

dalam mengimplementasikan strategi tersebut agar dapat mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Terutama pada perusahaan yang memiliki beberapa segmen, manajer memerlukan informasi akuntansi yang akurat dan mendukung atas segmen-segmen tersebut dalam menetapkan perencanaannya, sehingga dapat memberikan masukan yang positif secara keseluruhan dan menuntun segmen tersebut ke arah tercapainya tujuan yang diinginkan.

Controlling. Pengendalian adalah tindak lanjut atas rencana yang telah dibuat. Rencana yang telah dibuat tentunya akan diimplementasikan sesuai dengan metode yang telah ditentukan. Aktivitas manajerial memonitor dan melakukan tindakan korektif atas pengimplementasian rencana inilah yang disebut pengendalian. Pengendalian biasanya dicapai dengan meggunakan *feedback. Feedback* adalah informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau memperbaiki langkah-langkah yang dilakukan dalam mengimplementasikan suatu rencana. Melalui *feedback,* manajer atau pekerja dapat memutuskan untuk membiarkan pelaksanaan tersebut berlangsung, mengambil beberapa jenis tindakan korektif agar langkah yang diambil sesuai dengan rencana awalnya, atau melakukan perencanaan ulang di tengah proses pelaksanaan.

Decision making, adalah fungsi manajerial yang merupakan jalinan antara perencanaan dan pengendalian. *Decision making* atau proses pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada. Peran utama sistem informasi akuntansi manajemen dalam hal ini adalah menyediakan informasi yang memudahkan proses pengambilan keputusan.

2.1.3. Perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan

Sistem akuntansi informasi pada suatu organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu sistem akuntansi manajemen dan sistem akuntansi keuangan. Perbedaan mendasar diantara keduanya adalah dalam hal penggunaan infomasi yang dihasilkan.

Sistem informasi akuntansi keuangan berhubungan terutama dengan penyediaan keluaran atau informasi bagi pengguna eksternal, seperti investor, kreditor, lembaga pemerintah. Sedangkan sistem akuntasi manajemen lebih menitikberatkan penggunaan informasi yang dihasilkan bagi pengguna internal, seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Hansen dan Mowen (2003:8) mengungkapkan perbedaan tersebut seperti yang terdapat pada tabel 2.1 berikut ini:

TABEL 2.1

Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

MANAGEMENT ACCOUNTING	*FINANCIAL ACCOUNTING*
1. Internally foused	*1. Externally focused*
2. No mandotary rules	*2. Must follow externally imposed rules*
3. Financial and nonfinancial information; subobjective information possible	*3. Objective financial information*
4. Emphasis or the future	*4. Historical orientation*
5. Internal evaluation and decision based on very detailed information	*5. Information about the firms as whole*
6. Broad, multidisciplinary	*6. More self contained*

Sumber : Hansen dan Mowen (2003:8)

2.2. Klasifikasi Biaya

Menurut Honrngren, Sundem, dan Stratton (2002:133) *"A cost is a sacrifice or giving up resources for a particular purpose, frequently measured by the monetary units that must be paid for goods and services."* Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2003:34) *"Cost is the cash or cash equivalent value sacrified for goods and services that are expected to bring a current or future benefit to the organization."* Biaya sangat berkaitan dengan aktivitas organisasi. Dimana dalam menghasilkan suatu manfaat, akan timbul biaya yang dengan berbagai usaha oleh manajer diupayakan untuk meminimumkan biaya tersebut. Akan tetapi biaya tidak hanya harus ditekan, melainkan juga harus dikelola secara strategis.

2.2.1. Biaya manufaktur dan Biaya non manufaktur

Hansen dan Mowen mengelompokkan biaya ke dalam dua kategori fungsional utama, yaitu produksi dan nonproduksi. Biaya produksi adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Sedangkan biaya nonproduksi adalah biaya yang berkaitan dengan fungsi perancangan, pengembangan, pemasaran, distribusi, layanan pelanggan, dan administrasi umum. Bagi barang berwujud, biaya produksi dan nonproduksi sering disebut sebagai biaya manufaktur dan biaya nonmanufaktur.

2.2.1.1. Biaya Manufaktur

Biaya manufaktur mencakup seluruh biaya-biaya yang digunakan untuk proses produksi yaitu alam mentransformasi bahan baku menjadi barang jadi. Biaya manufaktur dapat diklasifikasikan lebih lanjut menjadi tiga unsur biaya, antara lain:

1. Bahan baku langsung (*Direct Material*)

   Menurut Garrison dan Noreen (2003:41) *"Direct materials are those materials tat become an integral part of the finished product and that can be phisically and conviniently traced to it."* Sedangkan Hansen dan Mowen (2003: 42) *"Direct materials are those materials that are directly traceable to the goods of services being produced."* Jadi direct material merupakan bahan yang dapat ditelusuri ke barang dan jasa yang sedang diproduksi, dan bahan ini juga dapat langsung dibebankan ke produk karena pengamatan fisik dapat digunakan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi oleh setiap produk.

2. Tenga kerja langsung (*Direct Labor*)

   Hansen dan Mowen (2003:42) mengatakan bahwa *"Direct labor is the labor that is directly traceable to the goods or services being produced."* Sedangkan menurut Noreen (2003:41) *"Direct labor is reserved for those labor cost that can be easily traced to individual units of product."* Jadi dapat disimpulkan, bahwa tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang dapat ditelusuri pada barang atau jasa yang sedang diproduksi. Karyawan atau pekerja yang mengubah bahan baku menjadi produk atau menyediakan jasa kepada pelanggan diklasifikasikan sebagai tenaga kerja langsung.

3. *Overhead*

   Menurut Hansen dan Mowen (2003:42) *"All production cost other that direct materials and direct labor are lumped into one category called overhead."* Kategori biaya overhead memuat berbagai item yang luas, contohnya antara lain

adalah penyusutan bangunan dan peralatan, pemeliharaan, perlengkapan, pengawasan, dan lain-lain.

2.2.1.2. Biaya non manufaktur

Biaya selain biaya material, tenaga kerja langsung, dan overhead, digolongkan menjadi biaya non manufaktur, yang terdiri dari:

1. Biaya Penjualan. Contohnya: biaya iklan, biaya pemasaran, bonus penjualan, dan pelayanan pelanggan.
2. Biaya Administrasi. Contohnya: biaya perencanaan, pengembangan, dan administrasi umum.

2.2.2. Biaya tetap dan biaya variabel

Biaya-biaya bereaksi pada perubahan output dengan berbgai macam cara. Perilaku biaya adalah istilah umum untuk menggambarkan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan output. Memahami perilaku biaya adalah merupakan kunci penting untuk dapat merencanakan dan mengendalikan operasional perusahaan. Biaya diklasifikasikan sebagai biaya variabel dan biaya tetap tergantung pada perubahan yang dapat mereka lakukan sesuai dengan perubahan volume aktivitas atau kegiatan bisnis.

2.2.2.1. Biaya tetap (*fixed cost*)

Hansen dan Mowen (2003:68) mengatakan "*Fixed cost is a cost that in total, remains constant within a relevant range as the level of activity output changes.*" Sedangkan Horngren, Sundem, Stratton (2002:43) *"a fixed cost is not immediately affected by changes in the cost driver level."* Biaya tetap tidak berubah oleh pemicu biaya

meskipun produksi meningkat atau penjualan meningkat. Contoh biaya tetap adalah gaji pegawai, asuransi, biaya sewa, depresiasi aktif, dan lain-lain.

2.2.2.2. Biaya variabel (*variable cost*)

Menurut Garrison dan Noreen (2003:52) *"a variable cost is a cost that varies, in total, in direct proportion to changes in the level of activity"*. Sedangkan Hansen dan Mowen (2003:69) mengatakan *"a variable cost is a cost in total varies in direct proportion to changes in output."* Biaya variabel akan berubah jumlahnya secara total terhadap perubahan output, baik atas aktivitas produksi maupun penjualan. Contohnya antara lain adalah biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, overhead variabel, biaya administrasi dan umum variabel.

2.2.3. Biaya langsung dan biaya tidak langsung

Biaya dibebankan atas beberapa tujuan yang bervariasi, termasuk penentuan harga, profitabilitas, dan dalam hal pengendalian. Untuk perusahaan yang memiliki beberapa segmen perlu mengetahui biaya-biaya yang dapat ditelusuri langsung dan yang tidak dapat ditelusuri langsung pada masing-masing segmennya, untuk kepeluan mengevaluasi kinerja pada masing-masing segmen. Biaya ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung.

2.2.3.1. Biaya langsung

Garrison dan Noreen (2003:55) *"a direct cost is a cost that can be easily and conveniently traced to the particular cost object under consideration."* Biaya langsung akan tereliminasi secara otomatis jika suatu segmen dihapuskan. Contoh biaya langsung adalah gaji dan upah langsung, bahan baku langsung.

2.2.3.2. Biaya tidak langsung

Menurut Garrison dan Noreen (2003:55) *"an indirect cost is a cost that cannot be easily and conveniently traced to the particular cost object under consideration."* Pada segmen wilayah pemasaran, maka gaji manajer pemasaran dari satu wilayah pemasaran merupakan biaya langsung bagi segmen tersebut. Namun jika manajer membawahi beberapa segmen wilayah, maka gaji manajer pemasaran tersebut merupakan biaya tidak langsung dari beberapa segmen yang ada.

2.2.4. Biaya tetap langsung dan biaya tetap umum

Laporan keuangan per segmen yang menggunakan metode *variable costing* membagi biaya tetap (*fixed cost*) menjadi dua kategori yaitu biaya tetap langsung dan biaya tetap umum. Melalui pembagian ini, manajer mendapat kemudahan dalam mengevaluasi kontribusi per segmen terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena pembagian ini dapat menunjukkan biaya yang dapat dikendalikan maupun biaya yang tidak dapat dikendalikan.

2.2.4.1. Biaya tetap langsung (*direct fixed cost*)

Hansen dan Mowen (2003:624) *"Direct fixed expenses are fixed expenses that are directly traceable to a segment."* Biaya tetap langsung terjadi karena keberadaan suatu segmen. Biaya tetap langsung segmen akan tereliminasi apabila segmen yang bersangkutan dihapuskan. Contohnya adalah gaji manajer segmen tertentu, biaya depresiasi peralatan yang terdapat dalam suatu segmen, dan lain-lain.

2.2.4.2. Biaya tetap umum (*common fixed cost*)

Hansen dan Mowen (2003:625) *"Common fixed expenses are jointly caused by two or more segment. Common fixed cost is a fixed cost that supports the operation of more than one segment but is not traceable in whole or in part to anyone segment."* Biaya tetap umum tidak dapat langsung ditelusuri langsung ke segmen. Jika suatu segmen dibubarkan, maka biaya tetap akan tetap muncul dan ditanggung oleh segmen lainnya yang masih ada. Contohnya adalah biaya depresiasi fasilitas yang ditanggung oleh beberapa segmen, advertensi perusahaan (yang dinikmati beberapa segmen).

2.2.5. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

Pengklasifikasian biaya yang lain atas perusahaan yang memiliki beberapa segmen adalah berdasarkan sifat biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer segmen atau tidak. Maka biaya diklasifikasikan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

2.2.5.1. Biaya terkendali (*controllable cost*)

Menurut Horngren, Sunden, dan Stratton (2002:362) *"controllable cost is iclude all cost that are influenced by manager's deision and actions."* Biaya merupakan controllable costs bagi segmen apabila manajer tersebut mempunyai wewenang terhadap kebijakan biaya tersebut. Contohnya adalah biaya iklan dan komisi berada dibawah wewenang manajer penjualan.

2.2.5.2. Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*)

Menurut Horngren, Sunden, dan Stratton (2002:362) *"an uncontrollable cost is any cost that cannot be affected by the management of a responsibility center within a*

given time span." Suatu biaya dikatakan sebagai *uncontrollable* bagi segmen jika manajer segmen tidak memiliki wewenang dalam menentukan kebijakan biaya tersebut. Contohnya adalah biaya gaji manajer segmen dimana bukan merupakan wewenang manajer segmen melainkan wewenang top manajer.

2.3. Pengukuran kinerja pusat laba (profit center)

Pada perusahaan yang memiliki beberapa lini produk, biasanya lini produk tersebut akan dibentuk sebagai pusat laba. Pada pusat laba, prestasi manajer diukur dari laba yang dihasilkan oleh manajer dari pusat laba yang bersangkutan. Manajer dari masing-masing lini produk bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya yang menjadi wewenangnya atau yang dapat dikendalikan (*controllable*).

Menurut Anthony & Govindarajan (1998:181) ada dua tipe pengukuran kinerja untuk pusat laba. Yang pertama adalah pengukuran kinerja manajemen (*management performance*), dan yang ke dua adalah pengukuran kinerja ekonomi (*economic performance*). Pada pengukuran kinerja manajemen, memfokuskan bagaimana pengukuran kinerja manajer. Tujuan kinerja manajemen ini adalah untuk perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian aktivitas dari pusat laba, serta untuk memberikan motivasi bagi manajer dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Pengukuran kinerja manajemen disini memegang peranan yang cukup penting, mengingat seorang manajer akan memberikan pengaruh besar khususnya pada perkembangan tiap lini produknya. Dan kelangsungan hidup perusahaan juga bergantung pada bagaimana manajer mengolah organisasi agar dapat berjalan efektif dan efisien melalui pertumbuhan profitabilitas tiap unit bisnis nya.

Pada pengukuran kinerja ekonomi, memfokuskan pada seberapa baik suatu pusat laba bekerja sebagai suatu kesatuan ekonomi (*economic entity*) dimana keadaan ekonomi juga mempengaruhinya. Misal pada laporan kinerja ekonomi dilaporkan bagaimana pusat laba membutuhkan perhatian khusus karena kegagalan pasar, atau bahkan laporan telah menunjukkan pusat laba mengalami kerugian dan harus ditutup karena tidak mampu lagi bersaing dalam pasar yang kompetitif.

Dalam mengukur kinerja manajemen, Anthony dan Govindarajan (1998:182) memeberikan lima ukuran yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja antara lain:

1. *Contribution margin*

   Marjin Kontribusi diperleh dari selisih atas pendapatan dikurangi dengan biaya-biaya variabel. Jumlah tersebut biasanya dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba. Prinsip utama disini adalah bahwa biaya tetap bersifat *uncontrollable* bagi pusat laba. Namun kenyataannnya, banyak dari biaya tetap yang merupakan *controllable cost* bagi manajer.

2. *Direct profit*

   Direct profit adalah selisih dari marjin kontribusi dikurangkan dengan biaya tetap yang dikeluarkan oleh tiap pusat laba (*fixed expenses incurred in the profit center*) atau biaya-biaya yang dapat ditelusuri langsung ke pusat laba (*directly traced to proit center*). Biaya-biaya tersebut merupakan *controllable* bagi manajer pusat laba. Direct profit ini menunjukkan kontribusi laba dari setiap profit center dalam menutupi biaya tetap bersama (common cost) mereka.

3. *Controllable profit*

Controllable profit adalah selisih dari direct profit dikurangkan dengan *headquarters ontrollable cost* yaitu biaya kantor pusat yang dialokasikan ke pusat laba yang *controllable* bagi manajer pusat laba. Biaya-biaya tetap yang *uncontrollable* bagi manajer pusat laba tidak dapat ikut mengurangi *direct profit* sekalipun biaya tetap tersebut merupakan biaya langsung bagi pusat laba.

4. *Income before taxes*

Income before taxes didapat dari selisih *controllable profit* dikurangkan dengan alokasi biaya kantor pusat. Biaya-biaya kantor pusat yang *uncontrollable* bagi pusat laba tetapi berkaitan dengan pusat laba menjadi pengurang *controllable profit*. Ukuran ini menjadi ukuran yang terbaik untuk menghitung kemampuan suatu unit bisnis dalam memperoleh laba karena seluruh biaya yang berkaitan langsung dengan pusat laba diukur. Tetapi ukuran ini kurang tepat untuk mengukur kinerja manajer pusat laba karena biaya-biaya yang *uncontrollable* bagi manajer juga disertakan dalam evaluasi kinerja.

5. *Net income*

Net income adalah income before taxes dikurangi dengan pajak.

2.4. Konsep Laporan Per Segmen

2.4.1. Pengertian laporan per segmen

Pengertian segmen menurut Hansen dan Mowen (2003:622) *"a segment is any profit making entity within the organization."* Sedangkan menurut Garrison dan Noreen (2003:527) *"a segment is a part or activity of an organization about which managers*

would like cost, revenue, or profit data." Jadi dapat disimpulkan bahwa segmen merupakan setiap bagian atau aktivitas organisasi yang dapat menghasilkan laba. Contohnya adalah daerah penjualan, divisi, segmen produk, departemen, dan lain-lain.

Pengertian laporan per segmen menurut Hansen dan Mowen (2003:622) adalah "reporting the profit contribution or activities or other units within an organization." Jadi laporan segmen merupakan pelaporan laba kontribusi secara tiap periode dari tiap-tiap segmen terhadap laba perusahaan secara keseluruhan. Laporan segmen digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi profitabilitas dan kinerja manajer dari masing-masing segmen.

Laporan laba rugi dapat memberikan informasi bermanfaat bagi perusahaan. Namun laporan laba rugi yang disusun secara global, hanya memberikan informasi berupa gambaran mengenai kinerja perusahaan secara global. Sehingga, bagi perusahaan yang memiliki beberapa segmen tidak dapat hanya mengandalkan informasi dari laporan laba rugi, karena kinerja masing-masing segmen dan kontribusinya terhadap profitabilitas perusahaan tidak dapat diketahui secara jelas. Melalui laporan per segmen maka dapat diketahui profitabilitas dari masing-masing segmen, juga diperoleh informasi yang jelas mengenai segmen mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan dan dalam mempertahankan kelangsungannya, atau bahkan merugikan dan perlu dieliminasi, dan juga dapat diketahui dengan jelas divisi-divisi mana yang bermasalah dan membutuhkan perhatian khusus, berkaitan dengan pengalokasian dana atas segmen tertentu yang dapat mendorong tercapainya laba yang besar. Dengan demikian laporan per segmen membantu manajer dalam memberikan informasi atas kinerja profitabilitas segmen dalam perusahaan sehingga manajer dapat mengevaluasi dan membantu keputusan yang

berhubungan dengan eksistensi berkelanjutan darri tiap segmen, tingkat pendanaan dan lainnya. Dengan begitu laporan per segmen juga dapat membantu manajemen dalam menilai kinerja manajer dari masing-masing segmen.

2.4.2. Langkah-langkah penyusunan laporan per segmen

Menurut Meigs, Williams, Haka, dan Bettner (1999:896) terdapat dua konsep umum dalam pembebanan biaya ke masing-masing segmen, yaitu:

1. Biaya diklasifikasikan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap. Dengan pengklasifikasian ini, akan diperoleh marjin kontribusi dari segmen yang bersangkutan. Pendekatan kontribusi marjin ini secara luas digunakan untuk mempersiapkan laporan bagi manajer.
2. Setiap segmen hanya dibebani biaya-biaya yang secara langsung berhubungan dengan segmen tersebut. Biaya ini akan hilang jika segmen tersebut dibubarkan.

2.4.3. Tingkatan dalam laporan per segmen

Laporan per segmen dapat disusun secara bertingkat yang disesuaikan dengan kondisi segmen masing-masing perusahaan. Apabila perusahaan tersebut mempunyai sub segmen-sub segmen maka segmen yang ada dibagi lagi menjadi segmen yang lebih kecil lagi. Berikut ini merupakan contoh tingkatan dalam laporan per segmen yang dapat dilihat pada tabel 2.2

Raysa Kemala Erna

Tabel 2.2.

Tingkatan Laporan Laba Rugi Per Segmen

Segments defined as divisions

	Total Company	Divisions: Business Product Division	Divisions: Consumer Product Division
Sales	$ 500,000	$ 300,000	$ 200,000
Less: variable expenses :			
variable cost of goods sold	180.000	120.000	60.000
other variable expenses	50.000	30.000	20.000
Total variable expenses	230.000	150.000	80.000
contribution margin	$ 270.000	$ 150.000	$ 120.000
Less traceable fixed cost:	170.000	90.000	80.000
Divisional segmen margin	100.000	60.000	40.000
Less common fixed expenses not traceables to the individual division	85.000		
Net income (loss)	$ 15.000		

Segmented defined as product line of consumer product division

	Consumer Product Division	Product Line: Clip Art	Product Line: Computer Games
Sales	$ 200.000	$ 75.000	$ 125.000
Less: variable expenses:			
variable cost of goods sold	$ 60.000	$ 20.000	$ 40.000
other variable expenses	20.000	5.000	15.000
Total variable expenses	80.000	25.000	55.000
Contribution margin	120.000	50.000	70.000
Less traceable fixed cost	70.000	30.000	40.000
Divisional segmen margin	$ 50.000	$ 20.000	$ 30.000
Less common fixed expenses not traceables to the individual division	10.000		
Net income (loss)	$ 40.000		

Segments defined as sales channels for one product line, computer games,of the customer product division

	Consumer Product Division	Clip Art	Computer Games
Sales	$ 125,000	$ 100.000	$ 25,000
Less: variable expenses :			
variable cost of goods sold	40.000	32.000	8.000
other variable expenses	15.000	5.000	10.000
Total variable expenses	55.000	37.000	18.000
contribution margin	70.000	63.000	7.000
Less traceable fixed cost:	25.000	15.000	10.000
Divisional segmen margin	45.000	$ 48.000	$ (3000)
Less common fixed expenses not traceables to the individual division	15.000		
Net income (loss)	$ 30.000		

Sumber :Ray H. Garrison dan Eric W. Nooren.2000.Managerial Accounting.Ninth Edition. McGraw Hill USA, hal 558

ADLN -Perpustakaan Universitas Airlangga

Laporan Per Segman Dengan Metode Variable ...

Skripsi

2.4.4. Marjin kontribusi dan marjin segmen

Menurut Horngren, Sunden, dan Stratton (2002:363) *"the contribution margin is sales revenues less all variable expenses."* Marjin kontribusi merupakan suatu konsep laba yang penting bagi manajemen dalam pengendalian biaya produksi variabel. Marjin kontribusi merupakan pembebanan biaya-biaya variabel (suatu produk) terhadap penjualannya yang kemudian digunakan untuk menutup biaya-biaya tetapnya.

Pengertian marjin segmen menurut Garrison dan Noreen (2003:536) *"segment margin is obtained by deducting the traceable fixed costs of a segment from the segments contribution margin."* Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2003625) *"Segment margin is the profit contribution each segment makes towards covering a firm's common fixed costs."* Marjin segmen diperoleh setelah sebuah segmen menutup biaya yang dapat ditelusuri langsung dan kemudian dikurangi biaya tetap bersama sehingga diperoleh laba atau rugi keseluruhan. Dilihat dari sudut pandang hal pengambilan keputusan, segmen marjin lebih berguna dalam menentukan keputusan jangka panjang berkaitan dengan kapasitas segmen, misal dalam hal alokasi sumber daya ke masing-masing segmen.

2.4.5. Laporan laba rugi dengan metode *Full Costing* dan *Variable Costing*

2.4.5.1. *Full Costing*

Menurut Garrison dan Noreen (2003:280) *"Absorption costing treats all costs of production as product cost, regardless of whether they are variable or fixed."* Metode *full costing* membebankan semua biaya manufaktur seperti bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, *variable overhead*, dan *fixed overhead* ke dalam produk *fixed overhead* yang dibebankan ke dalam suatu produk tidak diakui sampai produk dijual. Metode ini

biasanya digunakan untuk keperluan eksternal, oleh sebab itu metode ini harus tunduk pada aturan-aturan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Metode ini juga tidak dapat memberikan informasi yang akurat bagi manajer dalam pengambilan keputusan maupun evaluasi kinerja manajer. Hal ini dikarenakan perlakuannya pada *fixed overhead* yang melekat pada produk yang belum terjual akan diakui sebagai persediaan pada periode berikutnya, sehingga hanya *overhead* tetap produk yang terjual saja yang dikurangkan dari pendapatan periode tersebut.

Tabel 2.3

LAPORAN LABA-RUGI PER SEGMEN
METODE ABSORPTION COSTING

	Strereos	Video Recorder	Total
Sales	$ 400.000	$ 290.000	$ 690.000
Less: cost of goods sold	350.000	300.000	650.000
Gross margin	$ 50.000	$ (10.000)	$ 40.000
Less: Selling and administrative expenses	30.000	20.000	50.000
Net Income (loss)	$ 20.000	$ (30.000)	$ (10.000)

Sumber: Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen. 2003. Management Accounting Sixth Edition. South-Western College publishing,hal. 623

Tabel 2.3 merupakan contoh dari laporan per segmen dengan menggunakan metode *full costing.*

2.4.5.2. Laporan per segmen dengan metode variable costing (*direct costing*)

Metode variable costing memiliki keunggulan dibandingkan metode full costing atau absorpsi. Keunggulan ini terletak pada perlakuan pemisahan atas pembebanan biaya variabel dan biaya tetap. Tanpa adanya pemisahan antara biaya variabel dan biaya tetap, maka evaluasi terhadap berbagai aktivitas berorientasi laba dan keputusan yang dihasilkan mungkin dapat menyesatkan pihak internal manajemen.

PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Menurut Garrison dan Noreen (2003:280) "under variable costing, only those costs of production that vary with output are treated as product costs." Dalam metode ini hanya biaya manufaktur seperti bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *variable overhead* saja yang dibebankan ke dalam produk. *Fixed overhead* dibebankan sebagai period cost dan akan dikurangkan secara terpisah dalam laporan laba rugi setelah marjin kontribusi didapatkan.

Dalam metode ini, beban tetap dipecah menjadi dua kategori, yaitu beban tetap langsung (*direct fixed cost*) dan beban tetap umum (*common fixed cost*). Dengan adanya pembagian tersebut maka dapat diketahui biaya-biaya mana saja yang dapat dikendalikan dan yang tidak, sehingga hal ini dapat meningkatkan kemampuan manajer dalam menilai kontribusi masing-masing segmen atas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penggunaan metode *variable costing* dalam laporan laba rugi sangat membantu pihak internal untuk menilai, mengevaluasi, serta membuat keputusan yang lebih baik dan akurat dibandingkan apabila menggunakan metode *absorption costing*. Tabel 2.4 merupakan contoh laporan per segmen dengan menggunakan metode *variable costing*.

Tabel 2.4.

LAPORAN LABA RUGI PER SEGMEN METODE VARIABLE COSTING

Elcom Inc.
Segmented Income Statement 2003
Absorption Costing Basis

	Stereos	Video Recorders	Total
Sales	$ 400.000	$ 290.000	$ 690.000
Less: variable expenses :			
variable cost of goods sold	(300.000)	(200.000)	
variable selling and administrative	(5.000)	10.000)	
contribution margin	$ 95.000	$ 80.000	$ 175.000
Less:direct fixed expenses:			
Direct fixed overhead	(30.000)	(20.000)	(50.000)
Direct selling and administrative	(10.000)	(5.000)	(15.000)
Segment margin	$ 55.000	$ 55.000	$ 110.000
Less common fixed expenses:			
Common fixed overhead			(100.000)
Common selling and administrative			(20.000)
Net income (loss)			$ 10.000

Sumber: Don R. Hansen dan Maryanne M.Mowen.2003. Management Accounting Sixth Edition. South-Western College Publishing, hal 624

2.5. Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang telah dilakukan oleh Dyah Ratnawati. P dengan judul Laporan per segmen dengan metode *variable costing* sebagai alat bantu manajer dalam menilai kinerja tiap lini produk : studi kasus pada perusahaan yan bergerak dalam bidang perkebunan dan pengolahan hasil perkebunan dengan rumusan masalah sebagai berikut : "Bagaimana penerapan *segmented reporting* yang dapat digunakan sebagai alat bantu dalam menilai kinerja tiap lini produk pada PT. "X" ?"

Hasil penelitian Dyah Ratnawati menyimpulkan bahwa penerapan metode *variable costing* lebih informatif dibandingkan menggunakan metode *full costing*. Hal ini dikarenakan melalui metode *variable costing* dapat diketahui marjin kontribusi dan

marjin segmen dari masing-masing produk. Sehingga informasi yang dihasilkan lebih terinci dan akurat sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Pembuatan laporam keuangan per segmen dengan metode *variable costing* pada perusahaan perkebunan dapat membantu manajer tingkat atas untuk mengetahui kinerja tiap lini produk yang sebenarnya.

Adapun perbandingan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Persamaan penelitian ini dengan sebelumnya:

   Menggunakan laporan per segmen dengan metode *variable costing* sebagai alat bantu dalam penilaian kinerja tiap segmen produk dengan marjin kontribusi dan marjin segmen sebagai alat ukurnya.

2. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya:

   Objek penelitian sebelumnya adalah PT. "X", yaitu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan, sedangkan objek penelitian ini adalah PT."X", yaitu perusahaan manufaktur yang memproduksi sandal dan sepatu. Selain itu, objek penelitian sebelumnya telah membuat laporan per segmen dengan metode *full costing,* sedangkan objek penelitian ini belum membuat laporan per segmen.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yaitu "Bagaimana menilai kinerja tiap lini produk dengan menggunakan laporan per segmen dengan metode *variable costing* pada PT."X"?" maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Alasannya adalah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri bukan berupa test atau angket, serta penelitian ini tidak menggunakan uji statistik. Pendekatan ini menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi peneliti dengan menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau objek studi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Menurut Yin (2002:18) secara umum studi kasus merupakan strategi yang cocok bila pokok pertanyaan "bagaimana", bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengambil peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan alam penelitian ini meliputi dua jenis data, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak dinyatakan dalam angka tetapi merpakan data yang diperoleh dari perusahaan seperti gambaran umum perusahaan yang meliputi lokasi perusahaan, sejarah, struktur organisasi, dan sebagainya. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka seperti neraca saldo perusahaan, data mengenai laporan laba rugi perusahaan, dan data mengenai pendapatan penjualan produk.

Sedangkan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer, adalah yang diperoleh penulis secara langsung dari sumbernya, yang meliputi kegiatan wawancara dengan pihak terkait. Tujuannya adalah untuk mengetahui fenomena dalam perusahaan serta mengetahui bagaimana kebijakan akuntansi atas laporan keuangan yang ada di dalam perusahaan.
2. Data sekunder, adalah data yang diperoleh peneliti setelah diolah dan diproses baik berasal dari pihak internal (bagian akuntansi) atau dari eksternal perusahaan. Data sekunder yang diperoleh dari internal perusahaan antara lain berupa arsip seperti gambaran umum perusahaan, bagan struktur organisasi, kebijakan akuntansi, serta laporan laba rugi dan neraca saldo PT."X". Sedangkan data-data sekunder yang diperoleh dari pihak eksternal perusahaan antara lain literatur-literatur yang terkait dengan topik penelitian ini seperti buku-buku, dan lain sebagainya.

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Survey Pendahuluan

   Survey pendahuluan dilakukan untuk mengetahui gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penulisan skripsi agar dapat diperoleh gambaran tentang kenyataan yang terjadi dalam perusahan tersebut.

2. Survey lapangan

   Merupakan lanjutan dari survey pendahuluan yang dilakukan untuk memperoleh data yang akurat sebagai bahan untuk proses analisis yang akan dilakukan kemudian. Survey ini dapat dilakukan dengan cara antara lain adalah wawancara, juga pengumpulan data seperti laporan dan catatan perusahaan yang berkaitan dengan objek penelitian mengenai masalah yang hendak diteliti.

3.4. Desain Penelitian

3.4.1. Komponen-komponen Desain Penelitian

Dengan berdasarkan Robert Yin (1997:29) maka terdapat 5 (lima) komponen-komponen desain penelitian yang penting, antara lain:

1. Pertanyaan penelitian
2. Proposisi
3. Unit-unit analisis
4. Logika yang mengaitkan dengan proposisi tersebut
5. Kriteria untuk menginterpretasikan temuan

3.4.1.1. Pertanyaan Penelitian

"Bagaimana menilai kinerja tiap lini produk dengan menggunakan laporan per segmen dengan metode *variable costing* pada PT."X"?".

3.4.1.2. Proposisi

Laporan per segmen dengan metode *variable costing* dapat digunakan untuk menilai profitabilitas tiap lini produk dengan lebih akurat.

3.4.1.3. Unit Analisis

1. Laporan pendapatan dan biaya PT."X".
2. Perilaku biaya.

   Apakah biaya tersebut tergolong *variable* atau *fixed, direct* atau *indirect*.
3. Kebijakan akuntansi perusahaan.

   Bagaimana penilaian kinerja atas laporan keuangan PT."X".

3.4.1.4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi

Pertanyaan	Proposisi	Data	Cara Pengumpulan Data
Bagaimana menilai kinerja tiap lini produk dengan menggunakan laporan per segmen dengan metode *variable costing* pada PT. "X"?	Laporan per segmen dengan metode *variable costing* dapat digunakan untuk menilai profitabilitas tiap lini produk dengan lebih akurat.	1. Laporan pendapatan dan biaya pada PT."X". 2. Hasil wawancara dengan Kabag produksi masing-masing segmen. 3. Hasil wawancara dengan bagian akuntansi dan keuangan.	1. Dokumentasi 2. Wawancara

3.4.1.5. Kriteria untuk menginterpretasikan temuan

Hasil temuan akan dianalisa dengan teori yang relevan mengenai Laporan per segmen dengan metode *variable costing*. Dengan dilakukannya pemisahan atas pembebanan biaya pada laporan per segmen dengan metode *variable costing*, maka dapat dilakukan penilaian atas kinerja tiap lini produk melalui pemerolehan marjin segmen yang dapat menunjukkan kontribusi masing-masing segmen pada perusahaan. Segmen yang profitable adalah segmen yang marjin kontribusinya lebih mampu dalam menutupi beban tetap langsungnya secara keseluruhan.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Mengumpulkan data-data keuangan dan informasi dari perusahaan yang berkaitan dengan segmen produk.
2. Mengidentifikasi segmen produk pada perusahaan, kemudian mengidentifikasi biaya yang terjadi pada masing-masing segmen, setelah itu mengklasifikasikannya menurut perilaku biaya sesuai dengan landasan teori yang ada dan relevan.
3. Menghitung dan menganalisis marjin kontribusi dan marjin segmen sehingga informasi kinerja segmen produk dapat diketahui.

4. Hasil dari penelitian tersebut ditarik kesimpulan dan sebagai langkah perbaikan atas kondisi yang ada diberikan beberapa saran yang kiranya dapat dilakukan serta bermanfaat bagi perusahaan di masa yang akan datang.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT."X" pada awal berdirinya merupakan perusahaan perseorangan yang memproduksi sandal, yang berlokasi di Jalan Pabean no 109, Gempol-Pasuruan. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang didirikan oleh Sdr. Hendra Eka Halim pada tahun 1985, dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 7 orang. Meskipun demikian, kegiatan perusahaan sudah dilaksanakan secara menyeluruh yang meliputi pengolahan dan produksi, administrasi, dan pemasaran.

Pada tanggal 15 November 1991 perusahaan ini beralih dari perusahaan perseorangan menjadi Perseroan Terbatas. Hal ini dilakukan karena semakin besar perusahaan, semakin besar pula tantangan yang dihadapi dan juga hal ini merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pengalihan status perusahaan ini disahkan oleh departemen Perindustrian RI dengan SIUP = NO. SIUP/225/13-1/PM/III/92.

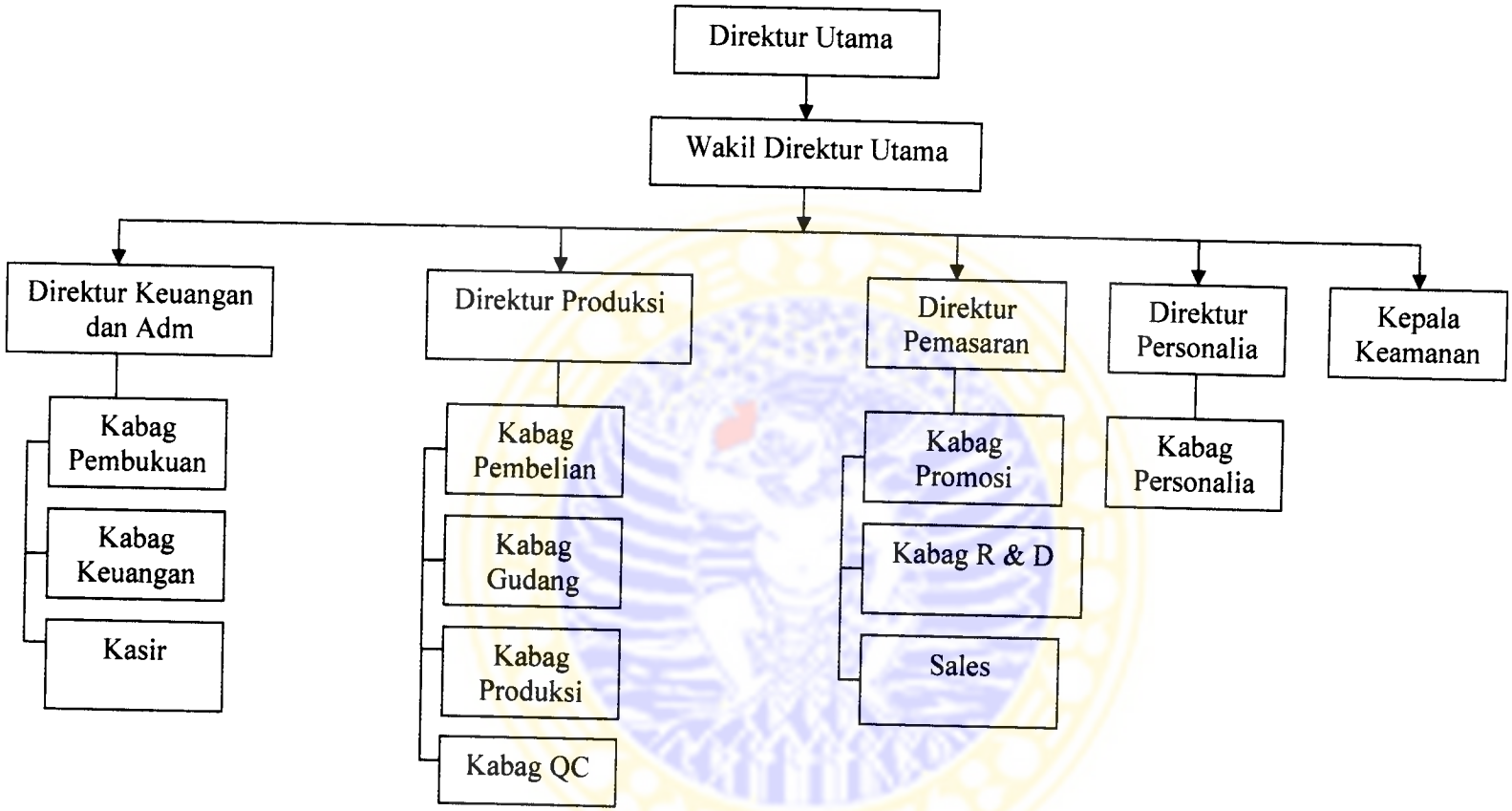
Sejalan dengan itu perusahaan mulai mengalami perkembangan, akhir tahun 1992 perusahaan melakukan penambahan produk yaitu sepatu. Sehingga perusahaan melakukan penambahan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan. Sehubungan dengan penambahan produk tersebut, ini merupakan tantangan bagi perusahaan sekaligus peluang untuk memasuki babak baru pemasaran sepatu.

Hingga saat ini, PT. "X" memproduksi sandal dan sepatu dengan beragam model dan pilihan. Perusahaan ini melakukan pemasaran produknya secara meluas, namun sebagian besar adalah di pulau Jawa.

4.1.2. Struktur Organisasi

Berikut ini disajikan gambar 4.1 yang memperlihatkan struktur organisasi PT."X". Gambar 4.1 adalah struktur organisasi PT."X" secara keseluruhan. Sedangkan di bagian produksi yang dikelola oleh PT."X" terdapat struktur organisasi tersendiri yang akan disajikan pada gambar 4.2.

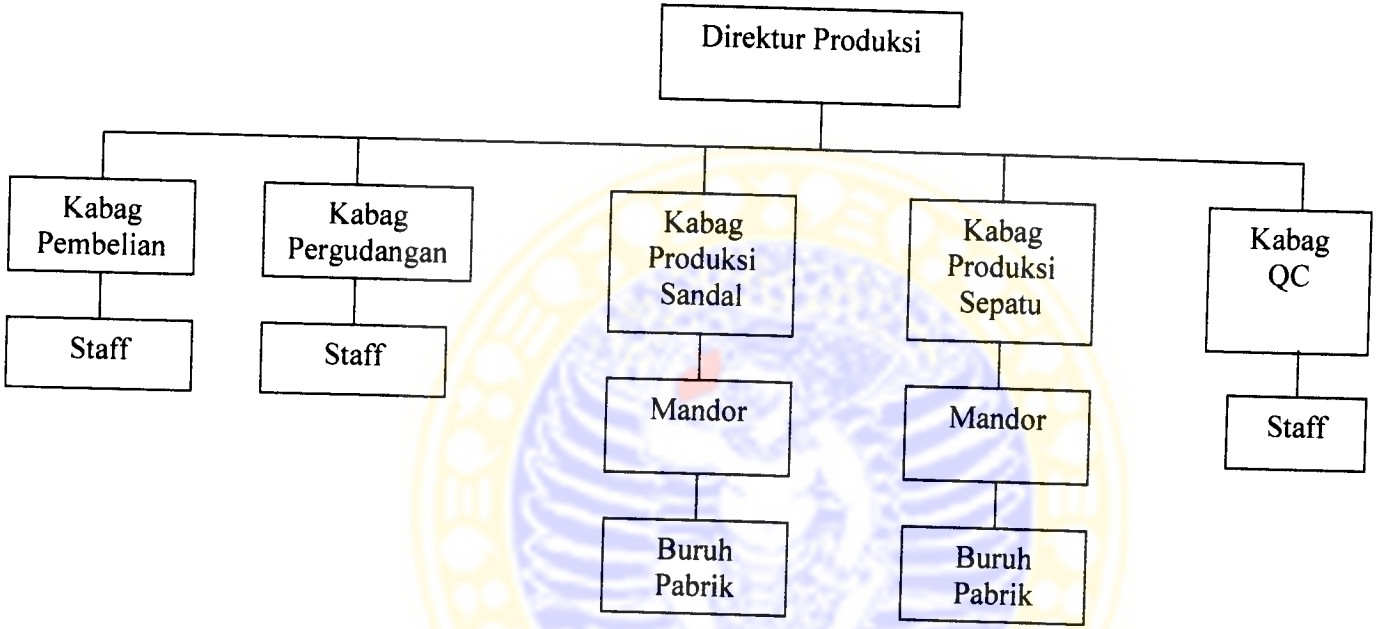
Struktur Organisasi PT."X"



Gambar 4.1

Sumber : Data intern perusahaan

Struktur Organisasi Bagian Produksi



Gambar 4.2

Sumber : Data Intern Perusahaan

4.1.3. Gambaran umum tiap komoditi / lini produk

PT."X" merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi lebih dari satu jenis produk, yaitu sandal dan sepatu. Masing-masing sandal dan sepatu terdiri dari beragam model dan pilihan.

Lini produk sandal dan sepatu ini dipimpin oleh masing-masing satu manajer/ kabag. Dengan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab pada manajer masing-masing segmen, maka keputusan yang diambil dan dikoreksi yang dilakukan atas setiap aktivitas dapat dilakukan dengan lebih cepat, tepat, dan efektif. Karena manajer masing-masing segmen adalah pihak yang lebih memahami dan mengetahui kondisi produknya masing-masing.

4.1.3.1.1. Lini Produk Sandal

Sandal diproduksi dengan bahan baku yang berbeda dengan sepatu. Sebagian besar komponen pada sandal menggunakan bahan baku Eva sebagai spons utama. Dengan bahan baku yang jauh lebih murah dibandingkan sepatu, hal ini membuat harga jual sandal yang tentu saja juga jauh dibawah harga jual sepatu.

Sebelum menuju proses produksi sandal, ada beberapa komponen pada sandal, antara lain yaitu:

a) Outsole

Adalah bagian dari sandal yang bersentuhan dengan lantai. Bagian ini harus memiliki kekerasan yang cukup dan memiliki koefisien gesek yang besar agar tahan lama dan tidak mudah terjadi slip. Outsole adalah terbuat dari Rubber Pad.

b) Insole

Merupakan bagian yang bersentuhan langsung dengan kaki. Insole juga terbuat dari eva spons. Namum pada umumnya kekerasan spons yang digunakan adalah lebih kecil dibandingkan outsole, hal ini bertujuan agar nyaman di kaki. Insole nantinya akan dirakit pertama kalinya dengan bagian upper.

c) Upper

Merupakan bagian teratas dari sebuah sandal. Upper berbeda dengan insole dan outsole yang terbuat dari spons. Upper sendiri terbuat dari PVC Transparan. Bagian ini merupakan pengikat antara sandal dengan kaki konsumen.

Proses produksi sandal antara lain adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Persiapan

   Tahap persiapan merupakan proses awal dalam kegiatan proses produksi di PT. "X". Pada tahap persiapan dibuat pola sandal yang dikehendaki pada lembaran-lembaran eva spon.

2. Proses plong/pembentukan mal sandal

   Lembaran spon dimasukkan ke dalam mesin plong, kemudian mal sandal diletakkan diatas spon dan ditekan oleh mesin, sehingga spon terpotong mengikuti pola yang dikehendaki. Spon-spon inilah yang kemudian digunakan sebagai insole.

3. Proses Embose Insole

   Dalam proses ini dilakukan pemberian motif pada bagian insole dari sandal. Yaitu dengan menggunakan lembaran matras sesuai dengan motif yang

dikehendaki, dan kemudian di *hot-process* dengan menggunakan mesin cetak. Sehingga nantinya insole akan memiliki motif sesuai yang dikehendaki.

4. Proses pembentukan upper

   Upper terbuat dari PVC Transparan. PVC ini kemudian dipotong dengan lebar 4 cm, kemudian dilipat menjadi 2 cm. upper tersebut dijahit *zigzag* senar, lalu dipasangkan variasi yang diinginkan (missal, pita) dan dijahit. Kemudian upper disablon jika diinginkan motif berwarna.

5. Proses Garuk

   Spon untuk insole dimasukkan ke dalam mesin garuk. Di dalam mesin garuk spon tersebut akan melewati roll yang bergerigi dan tajam, sehingga spon keluar dengan permukaan yang kasar. Dengan permukaaan sandal yang kasar akan memudahkan proses pengeleman, dan hasil pengeleman akan lebih kuat.

6. Proses Penggabungan

   Insole dipasangkan atau disambungkan pada upper terlebih dahulu. Kemudian barulah menggabungkan outsole dan insole menjadi sandal dengan diberi lem atau perekat. Kemudian dimasukkan ke dalam oven dengan suhu panas tertentu untuk mencegah terjadinya pengkristalan pada lem, dan untuk menjaga hasil rekatan tetap kering.

7. Proses Gerinda

   Proses ini bertujuan untuk meratakan dan menghaluskan tepi sandal setelah melalui proses perakitan sebelumnya. Sandal dimasukkan kedalam mesin gerinda yang didalamnya terdapat batu gerinda berlapis amplas yang berputar. Sehingga bagian sandal yang tidak rata akan terkikis, dan permukaannya menjadi halus.

8. Pengemasan

Sandal dibersihkan, dipasangi stiker, dan kemudian dikemas di dalam *vacum pack* atau plastik, lalu dimasukkan di dus.

Dalam proses produksi sandal, juga diperlukan beberapa bahan penolong, yaitu antara lain adalah:

- Stiker, digunakan sebagai petunjuk nomor ukuran sandal.
- Senar, digunakan untuk menjahit upper sandal.
- Lem kuning, digunakan untuk mengelem komponen-komponen sandal, missal menempel outsole dengan insole.
- Sablon, digunakan untuk menciptakan motif atau hiasan warna pada sandal.

4.1.3.1.2. Lini Produk Sepatu

Akhir tahun 1992 perusahaan melakukan penambahan lini produk, yaitu sepatu. Sehubungan dengan penambahan lini produk tersebut, ini merupakan tantangan bagi perusahaan sekaligus peluang untuk memasuki babak baru pemasaran sepatu.

Bahan baku untuk sepatu berbeda dengan sandal, begitu juga dengan proses produksinya yang sedikit lebih rumit. Sehingga jelas harga jual keduanya pun berbeda. Sepatu memiliki harga jual lebih tinggi, salah satu penyebabnya adalah sepatu menggunakan bahan baku kulit, yang tentunya membutuhkan biaya lebih besar dalam memproduksinya dibandingkan sandal yang bahan bakunya lebih sederhana.

Sama halnya dengan sandal, sepatu juga memiliki tiga komponen, yaitu Outsole, Insole, dan Upper. Namun ada sedikit penjelasan yang membedakannya dengan sepatu. tiga komponen itu antara lain adalah:

a) Outsole

Pengertian dan kegunaan outsole pada sepatu sama dengan sandal, perbedaannya adalah pada bahan bakunya. Outsole pada sepatu menggunakan rubber pad dan mika sebagai bahan baku. Hal ini bertujuan karena pada sepatu dibutuhkan kelenturan yang lebih, dan menghindari terjadinya slip.

b) Insole

Baik sandal maupun sepatu memiliki pengertian dan kegunaan yang sama untuk Insole. Begitu juga dengan bahan baku, yang menggunakan eva spons. Yang sedikit membedakan adalah pada sepatu, insole tidak hanya terbuat dari eva spons, tetapi juga menggunakan Texon dan Bontex.

c) Upper

Upper juga merupakan komponen yang diletakkan paling atas pada sepatu. Bahan baku yang digunakan adalah kulit.

Adapun proses produksi sepatu antara lain adalah melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Persiapan

Tahap persiapan, sama halnya dengan sandal, merupakan proses awal dalam kegiatan proses produksi di PT."X". Pada tahap persiapan dibuat pola sepatu yang dikehendaki pada lembaran-lembaran kulit untuk upper, eva spon, texon dan bontex untuk insole, dan rubber pad juga mika untuk outsole.

2. Proses plong

Lembaran-lembaran yang telah disiapkan tadi lalu dimasukkan ke dalam mesin, kemudian ditekan oleh mesin, sehingga terpotong mengikuti pola yang dikehendaki.

3. Proses Embose

Dalam proses ini dilakukan pemberian motif pada bagian tertentu, misal outsole sepatu. Yaitu dengan menggunakan lembaran matras sesuai dengan motif yang dikehendaki, dan kemudian di *hot-process* dengan menggunakan mesin cetak. Sehingga nantinya outsole akan memiliki motif sesuai yang dikehendaki.

3. Proses Injeksi

Proses ini bertujuan untuk membentuk bagian upper dan outsole yang sudah diberi motif. Upper diletakkan di semacam balok cetakan yang telah diberi pola terlebih dahulu, kemudian bagian bawahnya, langsung ditempel texon, bontex, dan eva spon secara berurutan. Lalu dimasukkan ke dalam mesin injeksi. Melalui mesin ini kulit sebagai upper akan terbentuk mengikuti pola sepatu yang ditentukan.

5. Proses Penggabungan

Upper dan insole yang telah menempel, kemudian dipasang outsole dengan mengelem mika terlebih dahulu, baru kemudian rubber pad pada permukaan paling bawah dengan menggunakan lem putih. Kemudian komponen-komponen tersebut dioven dengan suhu panas tertentu untuk mencegah terjadinya pengkristalan pada lem, dan untuk menjaga hasil rekatan tetap kering. Setelah itu, menjahit ulang tepi upper dengan nilon.

6. Proses Gerinda

Proses ini bertujuan untuk meratakan dan menghaluskan tepi sepatu setelah melalui proses perakitan sebelumnya. Sepatu dimasukkan kedalam mesin gerinda yang didalamnya terdapat batu gerinda berlapis amplas yang berputar.

Sehingga bagian tepi sepatu yang tidak rata akan terkikis, dan permukaannya menjadi halus.

7. Pengemasan

Sepatu yang telah jadi kemudian dibersihkan, dipasangi stiker, dan kemudian dikemas di dalam plastik, lalu kemudian dimasukkan ke dalam dus besar.

Dalam proses produksi sepatu juga diperlukan beberapa bahan penolong, antara lain adalah :

- Stiker, digunakan sebagai petunjuk nomor ukuran sepatu.
- Nilon, digunakan untuk menjahit tepi upper sepatu.
- Lem Putih, digunakan untuk mengelem mika dan rubber pada pada outsole. Lem putih ini memiliki kerekatan yang lebih besar.

4.1.4 Kebijakan Akuntansi

Setiap aktivitas yang terjadi pada PT. "X" yaitu dari aktivitas produksi sampai dengan penjualan, dicatat oleh bagian akuntansi dan dilaporkan dalam bentuk laporan keuangan pada akhir periode akuntansi. Dalam pembuatan laporan laba rugi, perusahaan tidak membuat berdasarkan segmennya, tetapi ditotal secara keseluruhan. Berikut ini pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 akan disajikan Laporan laba rugi yang dimaksud.

TABEL 4.1
LAPORAN LABA RUGI

PT."X" Laporan Laba Rugi u/ tahun yang berakhir 31 Desember 2004 (dalam Rupiah)		
Penjualan		**94,753,276,200**
Harga Pokok Penjualan		(85,462,475,150)
Laba Kotor Usaha		**9,290,801,050**
Biaya-Biaya Usaha:		
-Biaya Gaji	(4,463,782,400)	
-Biaya Perlengkapan	(490,399,800)	
-Transport/Ongkos kirim	(1,535,647,600)	
-Iklan	(324,400,000)	
-Reparasi kantor	(30,760,000)	
-Penyusutan bangunan kantor	(80,000,000)	
-Penyusutan peralatan kantor	(7,000,000)	
-Perlengkapan kantor	(45,710,000)	
-Perjalanan dinas	(81,500,000)	
-Penelitian	(45,000,000)	
-Biaya konsumsi	(386,100,000)	
-Biaya jamuan dan Representatif	(10,500,000)	
-Pengobatan	(64,632,300)	
-Listrik	(28,261,200)	
-Air, telp	(51,672,000)	
-THR, bonus	(134,800,000)	
-Iuran dan sumbangan	(35,000,000)	
-Lain-lain	(13,150,000)	
-Fotocopy, jilid	(142,100)	
Total Biaya Usaha		(7,828,457,400)
Laba Usaha		**1,462,343,650**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X"

TABEL 4.2
LAPORAN LABA RUGI

PT."X" Laporan Laba Rugi u/ tahun yang berakhir 31 Desember 2005 (dalam Rupiah)		
Penjualan		**78,605,013,600**
Harga Pokok Penjualan		(69,875,455,400)
Laba Kotor Usaha		**8,729,558,200**
Biaya-Biaya Usaha:		
-Biaya Gaji	(4,631,630,050)	
-Biaya Perlengkapan	(501,443,850)	
-Transport/Ongkos kirim	(1,471,497,600)	
-Iklan	(309,971,200)	
-Reparasi kantor	(39,292,650)	
-Penyusutan bangunan kantor	(80,000,000)	
-Penyusutan peralatan kantor	(7,000,000)	
-Perlengkapan kantor	(44,612,950)	
-Perjalanan dinas	(55,600,000)	
-Penelitian	(26,312,500)	
-Biaya konsumsi	(411,840,000)	
-Biaya jamuan dan Representatif	(8,750,000)	
-Pengobatan	(63,339,550)	
-Listrik	(31,652,550)	
-Air, telp	(57,872,650)	
-THR, bonus	(141,540,000)	
-Iuran dan sumbangan	(36,697,500)	
-Lain-lain	(12,680,550)	
-Fotocopy, jilid	(153,350)	
Total Biaya Usaha		(7,931,886,950)
Laba Usaha		**797,671,250**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X"

4.2 Hasil Analisis

Berdasarkan Laporan laba rugi yang telah dibuat oleh PT."X" diketahui bahwa laba bersih total yang diperoleh pada tahun 2004 adalah sebesar Rp.1.462.343.650,- dan pada tahun 2005 adalah sebesar Rp.797.671.250,-. Namun dengan tidak membuat laporan laba rugi per segmen tidak dapat diketahui produk mana yang memberikan kontribusi laba yang paling besar.

Dengan Laporan per segmen, dapat membantu pihak internal perusahaan dalam menyajikan informasi yang akurat, jelas, dan tepat mengenai pendapatan dan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing segmen dalam perusahaan, misalnya besar penjualan, harga pokok penjualan, serta laba dari masing-masing segmen. Laporan ini dapat juga dipergunakan untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan, misal apakah suatu segmen dapat diteruskan produksinya atau sebaliknya ditutup karena kerugian yang diderita lini produk tersebut semakin besar. Karena jika tanpa laporan per segmen, disaat terjadi penurunan kinerja segmen, perusahaan merasa cukup dengan mengetahui bahwa secara keseluruhan diperoleh laba, tetapi perusahaan tidak mengetahui segmen mana yang menimbulkan kerugian, sehingga perusahaan tidak melakukan perbaikan manajemen atas segmen yang merugi tersebut.

Dengan mengetahui tingkat profitabilitas dan tingkat petumbuhan penjualan per segmen, jika perusahaan ingin menginvestasikan dana yang terbatas, maka perusahaan dapat membuat tingkat lini produk yang layak diberi tambahan investasi. Tingkat profitabilitas dan pertumbuhan ini dapat ditunjukkan melalui volume penjualan, begitu juga dengan kaitannya terhadap biaya-biaya yang terjadi pada masing-masing segmen.

Setiap segmen produk perlu untuk mengidentifikasi biaya-biaya yang terjadi menurut perilakunya guna membantu pihak internal dalam pengambilan keputusan, pengendalian biaya, perencanaan, evaluasi pelaksanaan. Biaya-biaya yang terjadi dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu biaya *variable* dan biaya tetap, yang kemudian disusun menjadi suatu laporan per segmen dengan menggunakan metode *variable costing*.

4.2.1 Identifikasi Biaya

Dalam menilai kinerja manajer segmen, terlebih dahulu diperlukan informasi mengenai evaluasi apakah segmen tersebut *profitable* atau tidak. Seorang manajer harus mampu dalam mengidentifikasi biaya-biaya yang terjadi. Biaya-biaya diklasifikasikan sebagai biaya langsung dan biaya tak langsung, biaya *variable* dan tetap, dan selanjutnya adalah membedakan biaya tetap sebagai biaya tetap langsung atau biaya tetap umum. Dengan mengklasifikasikan biaya-biaya tersebut, dapat diketahui biaya mana yang dapat dikontrol oleh manajer dan biaya mana yang tidak dapat dikontrol.

4.2.1.1. Beban Langsung

Beban langsung adalah beban yang dapat secara langsung ditelusuri ke masing-masing produk. Berdasarkan sifatnya, beban langsung dapat dipisahkan menjadi *variable* dan tetap.

4.2.1.2. Beban Variabel

Sesuai dengan pengertiannya, beban variabel ini dipengaruhi oleh kegiatan produksi, Pada PT."X" yang menjadi dasar atas pembebanan beban *variable* adalah volume atas produksi sandal dan sepatu. PT."X" adalah perusahaan manufaktur dimana produksi dan konsumsi berjalan secara bersamaan. Maka volume penjualan juga merupakan faktor yang mempengaruhi beban *variable*. Beban *variable* adalah

pengurang dari pendapatan untuk mencari margin kontribusi dari tiap-tiap unit bisnis. Beban-beban variable ini terdiri dari: beban bahan langsung *variable,* beban tenaga kerja langsung *variable*, beban *overhead variable*, dan beban penjualan *variable.*

a). Beban bahan langsung *variable*

Beban bahan langsung *variable* adalah biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi masing-masing lini produk, yaitu sandal dan sepatu. Pada PT."X", hal ini meliputi beban bahan langsung untuk sandal adalah Eva, PVC Transparan, dan Rubber Pad. Begitu juga untuk sepatu yang bahan langsung nya adalah Kulit, Mika, Rubber Pad, Texon, Bontex, dan Eva. Semakin tinggi volume produksi, yang secara bersamaan diikuti oleh volume penjualan, maka akan semakin besar beban variable ini.

b). Beban tenaga kerja langsung *variable*

Beban tenaga kerja langsung *variable* merupakan upah langsung yang diterima pekerja sehubungan dengan aktivitas produksi, dalam hal ini adalah upah untuk buruh di PT."X". Semakin besar volume produksi, maka akan semakin besar pula beban tenaga kerja langsung *variable* ini.

c). Beban *overhead variable*

Beban *overhead variable* merupakan biaya produksi selain biaya bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Beban *overhead variable* yang terjadi di PT."X" adalah meliputi biaya bahan penolong, dan biaya listrik. Pada bahan penolong sandal terdiri dari stiker, senar, lem kuning, dan sablon. Pembebanan beban atas bahan penolong ini pun berkaitan dengan volume produksi dan penjualan masing-masing lini produk di PT."X".

d). Beban penjualan *variable*

Beban penjualan *variable* merupakan beban yang dikeluarkan untuk memperlancar penyampaian barang dagangan sampai ke pembeli. Beban ini dicatat secara total setiap tahun oleh PT."X". Untuk tujuan analisis laporan per segmen produk, beban penjualan diklasifikasikan sebagai *variable* dan tetap. Beban penjualan *variable* PT."X" antara lain beban gaji penjualan *variable,* dimana gaji diberikan sebagai komisi kepada bagian penjualan berdasarkan atas volume penjualan yang terjadi. Selain itu beban penjualan variable meliputi pengepakan, perlengkapan, dan transport/ongkos pengiriman.

Untuk beban umum dan administrasi *variable*, berdasarkan hasil interpretasi, ternyata tidak ada beban administrasi dan umum yang dipengaruhi oleh volume aktivitas produksi, sehingga beban umum dan administrasi semuanya tergolong di dalam beban tak langsung.

4.2.1.3 Beban Tetap

Beban tetap tidak dipengaruhi oleh volume produksi maupun tingkat penjualan. Laporan laba rugi yang menggunakan metode *variable costing* mengelompokkan biaya tetap menjadi dua bagian, yaitu biaya tetap langsung dan biaya tetap umum. Beban tetap langsung merupakan beban yang dapat ditelusuri secara langsung ke masing-masing segmen. Pada PT."X" beban tetap langsungnya antara lain adalah beban gaji bagian produksi, dalam hal ini adalah beban gaji bagian produksi selain beban tenaga kerja langsung yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas produksi. Kemudian beban tetap langsung lainnya adalah beban penyusutan pabrik, beban penyusutan mesin. Beban Penyusutan ini adalah beban tetap langsung untuk masing-masing lini produk sesuai dengan aktiva peralatan yang

dimiliki. Beban tetap langsung lainnya adalah beban reparasi gedung, dan beban reparasi mesin.

4.2.1.3. Beban lain-lain

Beban lain-lain merupakan beban tetap yang tidak dapat secara langsung ditelusuri pada setiap segmen. Beban ini disebut juga sebagai beban umum atau beban bersama. Pada PT."X", beban lain-lain adalah meliputi Beban overhead tetap umum, dan beban administrasi dan penjualan tetap umum.

a). Beban overhead tetap umum

Bebab overhead tetap umum ini meliputi asuransi pabrik, penyusutan truk yang juga menggunakan metode garis lurus, reparasi truk, dan beban gaji tetap produksi. Beban gaji tetap produksi adalah beban gaji pada bagian produksi selain beban tenaga kerja langsung dan beban gaji bagian produksi. Beban gaji tetap produksi dalam hal ini adalah beban gaji produksi yang sifatnya tetap, tidak terpengaruh dengan volume produksi atau penjualan, dan beban ini adalah merupakan beban bersama, atau tidak dapat ditelusuri secara langsung pada masing-masing lini produk.

b). Beban administrasi dan penjualan tetap umum.

Pada beban ini yang termasuk dalam beban administrasi tetap umum adalah reparasi kantor, kemudian ada gaji kantor yang merupakan beban gaji secara keseluruhan kecuali bagian produksi. Beban administrasi tetap umum lainnya adalah penyusutan bangunan kantor dan penyusutan peralatan kantor, yang juga menggunakan metode garis lurus, kemudian perlengkapan kantor, perjalanan dinas, dll. Sedangkan yang termasuk pada beban penjualan tetap umum adalah beban gaji penjualan tetap. Beban ini adalah berupa gaji penjualan yang sifatnya tetap, atau tidak dipengaruhi oleh volume produksi dan penjualan. Selain itu ada beban iklan. Beban

iklan tergolong pada beban tetap umum karena PT."X" melakukan aktivitas promosi atau iklan secara bersama-sama, tanpa membedakan masing-masing segmen. Dan promosi ini dilakukan tanpa dipengaruhi oleh volume produksi dan penjualan.

Berikut ini disajikan laporan penjualan dan beban masing-masing segmen pada tahun 2004 dan 2005.

TABEL 4.3
DAFTAR PENJUALAN 2004

Jenis	pasang	Harga jual per pasang	Penjualan
SANDAL :			
Sandal model A	513,192	14,850	7,620,901,200
Sandal model B	421,920	14,850	6,265,512,000
Sandal model C	348,708	14,850	5,178,313,800
Sandal model D	501,288	14,850	7,444,126,800
TOTAL	1,785,108		**26,508,853,800**
SEPATU:			
Sepatu model A	386,064	100,350	38,741,522,400
Sepatu model B	294,000	100,350	29,502,900,000
TOTAL	680,064		**68,244,422,400**
TOTAL			**94,753,276,200**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X"

TABEL 4.4
DAFTAR PENJUALAN 2005

Jenis	pasang	Harga jual per pasang	Penjualan
SANDAL :			
Sandal model A	612,000	15,400	9,424,800,000
Sandal model B	462,840	15,400	7,127,736,000
Sandal model C	380,088	15,400	5,853,355,200
Sandal model D	548,916	15,400	8,453,306,400
TOTAL	2,003,844		**30,859,197,600**
SEPATU:			
Sepatu model A	270,240	106,900	28,888,656,000
Sepatu model B	176,400	106,900	18,857,160,000
TOTAL	446,640		**47,745,816,000**
TOTAL			**78,605,013,600**

Sumber : Divsi Akuntansi PT."X"

TABEL 4.5
LAPORAN BEBAN LANGSUNG PER SEGMEN 2004

	Sandal	Sepatu	Total
HPP Variabel:			
Bahan Sandal:			
Eva	10,496,435,100		10,496,435,100
PVC	2,093,931,700		2,093,931,700
Rubber Pad	3,570,216,000		3,570,216,000
Bahan Sepatu:			
Kulit		38,083,584,000	38,083,584,000
Mika		9,044,851,200	9,044,851,200
Rubber Pad		4,080,384,000	4,080,384,000
Texon		5,382,706,550	5,382,706,550
Bontex		3,709,749,150	3,709,749,150
Eva		333,231,350	333,231,350
BTKL	981,809,400	408,038,400	1,389,847,800
BOP Variabel:			
Bahan Penolong	4,139,665,450	1,989,867,250	6,129,532,700
Listrik	154,183,200	100,167,400	254,350,600
Beban penjualan Variabel:			
Gaji Penjualan	1,785,108,000	680,064,000	2,465,172,000
Gaji Pengepakan	624,787,800	238,022,400	862,810,200
Perlengkapan	337,385,400	153,014,400	490,399,800
Transport / Ongkos kirim	651,564,400	884,083,200	1,535,647,600
BOP Tetap :			
Gaji bag Produksi	64,200,000	64,200,000	128,400,000
Penyusutan Gedung Pabrik	158,518,750	158,518,750	317,037,500
Penyusutan Mesin	96,612,150	38,644,850	135,257,000
Reparasi gedung pabrik	15,702,500	15,702,500	31,405,000
Reparasi mesin	30,407,050	12,162,800	42,569,850
TOTAL	**25,200,526,900**	**65,376,992,200**	**90,577,519,100**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X"

TABEL 4.6
LAPORAN BEBAN LAIN-LAIN 2004

BOP Tetap Umum:	Jumlah
Asuransi pabrik	17,500,000
Penyusutan truk	28,457,150
Reparasi truk	8,125,000
Gaji Tetap Produksi	310,200,000
Beban adm + penj ttp umum :	
Iklan	324,400,000
Reparasi kantor	30,760,000
Gaji kantor	955,800,000
Gaji tetap penjualan	180,000,200
Penyusutan bangunan kantor	80,000,000
Penyusutan peralatan kantor	7,000,000
Perlengkapan kantor	45,710,000
Perjalanan dinas	81,500,000
Penelitian, seminar	45,000,000
Biaya konsumsi	386,100,000
Biaya jamuan dan representatif	10,500,000
Pengobatan	64,632,300
Listrik	28,261,200
Air, telp	51,672,000
THR, bonus	134,800,000
Iuran dan sumbangan	35,000,000
Lain2	13,150,000
Fotocopy, jilid	142,100
TOTAL BIAYA UMUM	**2,838,709,950**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X"

TABEL 4.7

LAPORAN BEBAN LANGSUNG PER SEGMEN 2005

	Sandal	Sepatu	Total
HPP Variabel:			
Bahan Sandal:			
Eva	12,119,248,500		12,119,248,500
PVC	2,444,529,350		2,444,529,350
Rubber Pad	4,147,957,100		4,147,957,100
Bahan Sepatu:			
Kulit		26,887,728,000	26,887,728,000
Mika		6,296,730,700	6,296,730,700
Rubber Pad		2,773,634,400	2,773,634,400
Texon		3,676,561,850	3,676,561,850
Bontex		2,534,235,350	2,534,235,350
Eva		225,106,550	225,106,550
BTKL	1,157,219,900	281,383,200	1,438,603,100
BOP Variabel:			
Bahan Penolong	4,818,443,300	1,383,594,700.00	6,202,038,000
Listrik	168,306,950	98,658,800	266,965,750
Beban penjualan Variabel:			
Gaji Penjualan	2,104,036,200	468,972,000	2,573,008,200
Gaji Pengepakan	731,403,050	163,023,600	894,426,650
Perlengkapan	396,260,150	105,183,700	501,443,850
Transport/Ongkos kirim	801,537,600	669,960,000	1,471,497,600
BOP Tetap:			
Gaji bag Produksi	72,000,000	72,000,000	144,000,000
Penyusutan Pabrik	158,518,750	158,518,750	317,037,500
Penyusutan Mesin	102,172,400	33,084,600	135,257,000
Reparasi gedung	15,742,950	15,742,950	31,485,900
Reparasi mesin	21,685,950	7,022,150	28,708,100
TOTAL	**29,259,062,150**	**45,851,141,300**	**75,110,203,450**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X"

TABEL 4.8

LAPORAN BEBAN LAIN-LAIN 2005

BOP Tetap Umum:	Jumlah
Asuransi pabrik	17,885,000
Penyusutan truk	28,457,150
Reparasi truk	3,417,500
Gaji Tetap Produksi	318,345,000
Beban adm + penj ttp umum :	
Iklan	309,971,200
Reparasi kantor	39,292,650
Gaji kantor	979,695,000
Gaji tetap penjualan	184,500,200
Penyusutan bangunan kantor	80,000,000
Penyusutan peralatan kantor	7,000,000
Perlengkapan kantor	44,612,950
Perjalanan dinas	55,600,000
Penelitian, seminar	26,312,500
Biaya konsumsi	411,840,000
Biaya jamuan, representatif	8,750,000
Pengobatan	63,339,550
Listrik	31,652,550
Air, telp	57,872,650
THR, bonus	141,540,000
Iuran dan sumbangan	36,697,500
Lain2	12,680,550
Fotocopy, jilid	153,350
TOTAL BIAYA UMUM	**2,859,615,300**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X"

4.2.2. Laporan Laba Rugi Per Segmen

Setelah biaya diidentifikasi dengan jelas, laporan laba rugi per segmen dengan metode *variable costing* dapat dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Langkah-langkah penyusunan laporan laba rugi per segmen adalah dengan mencantumkan nilai pendapatan masing-masing lini produk, kemudian dikurangi dengan biaya *variable* masing-masing lini produk. Dari perhitungan ini didapat marjin kontribusi. Setelah itu dilakukan pengurangan beban tetap langsung masing-masing lini produk pada marjin kontribusi, dan akan menghasilkan marjin segmen. Setelah diperoleh marjin segmen, dikurangi dengan biaya-biaya tetap tidak langsung atau biaya bersama. Hingga akan diperoleh laba operasi perusahaan. Berikut ini pada tabel 4.9 dan 4.10 disajikan laporan per segmen dengan metode variable costing pada tahun 2004 dan 2005.

ADLN -Perpustakaan Universitas Airlangga

TABEL 4.9
LAPORAN LABA RUGI SEGMEN

PT. "X" Laporan Laba Rugi Per Segmen Pendekatan Variabel Costing untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2004 (dalam Rupiah)						
Keterangan	**Sandal**	**Rasio**	**Sepatu**	**Rasio**	**Total**	**Rasio**
Penjualan	**26,508,853,800**	**100.00%**	**68,244,422,400**	**100.00%**	**94,753,276,200**	**100.00%**
HPP Variabel	(21,411,008,150)	80.77%	(63,157,812,000)	92.55%	(84,568,820,150)	89.25%
Beban Penjualan Var iabel	(3,398,845,600)	12.82%	(1,955,184,000)	2.86%	(5,354,029,600)	5.65%
Total Beban Variabel	(24,809,853,750)	93.59%	(65,112,996,000)	95.41%	(89,922,849,750)	94.90%
Margin Kontribusi	**1,699,000,050**	**6.41%**	**3,131,426,400**	**4.59%**	**4,830,426,450**	**5.10%**
Beban Tetap	(322,986,500)	1.22%	(331,082,850)	0.49%	(654,069,350)	0.69%
Marjin Segmen	**1,376,013,550**	**5.19%**	**2,800,343,550**	**4.10%**	**4,176,357,100**	**4.41%**
BOP Tetap Umum					(364,882,150)	0.39%
Beban Admin & Penj tetap umum					(2,474,427,800)	2.61%
Total Beban Tetap Umum					(2,839,309,950)	3.00%
Laba Operasi					**1,337,047,150**	**1.41%**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X", diolah oleh penulis

TABEL 4.10
LAPORAN LABA RUGI SEGMEN

PT. "X" Laporan Laba Rugi Per Segmen Pendekatan Variabel Costing untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2005 (dalam Rupiah)						
Keterangan	**Sandal**	**Rasio**	**Sepatu**	**Rasio**	**Total**	**Rasio**
Penjualan	**30,859,197,600**	**100.00%**	**47,745,816,000**	**100.00%**	**78,605,013,600**	**100.00%**
HPP Variabel	(24,822,113,400)	80.44%	(44,191,225,250)	92.56%	(69,013,338,650)	87.80%
Beban Penjualan Var iabel	(4,033,237,000)	13.07%	(1,407,139,300)	2.95%	(5,440,376,300)	6.92%
Total Beban Variabel	(28,855,350,400)	93.51%	(45,598,364,550)	95.50%	(74,453,714,950)	94.72%
Margin Kontribusi	**2,003,847,200**	**6.49%**	**2,147,451,450**	**4.50%**	**4,151,298,650**	**5.28%**
Beban Tetap	(318,148,150)	1.03%	(338,115,350)	0.71%	(656,263,500)	0.83%
Marjin Segmen	**1,685,699,050**	**5.46%**	**1,809,336,100**	**3.79%**	**3,495,035,150**	**4.45%**
BOP Tetap Umum					(368,329,650)	0.47%
Beban Admin & Penj tetap umum					(2,491,510,650)	3.17%
Total Beban Tetap Umum					(2,859,840,300)	3.64%
Laba Operasi					**635,194,850**	**0.81%**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X", diolah oleh penulis

4.2.3 Penilaian kinerja tiap lini produk pada PT."X" dengan analisis Marjin Kontribusi dan Marjin Segmen.

Tabel 4.11

Rasio Marjin Kontribusi dan Rasio Marjin Segmen tahun 2004-2005.

	Tahun	Sandal	Rasio	Sepatu	Rasio	Total	Rasio
Marjin Kontribusi	**2004**	1.673.767.350	**6.31%**	3.156.659.100	**4.63%**	4.830.426.450	**5.10%**
	2005	1.970.255.500	**6.38%**	2.181.043.150	**4.57%**	4.151.298.650	**5.28%**
Marjin Segmen	**2004**	1.308326.900	**4.94%**	2.867.430.200	**4.20%**	4.175.757.100	**4.41%**
	2005	1.600.135.450	**5.19%**	1.894.674.700	**3.97%**	3.494.810.150	**4.45%**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X", diolah oleh penulis.

Marjin kontribusi merupakan pembebanan biaya-biaya *variable* suatu produk terhadap penjualannya yang kemudian digunakan untuk menutup biaya-biaya tetapnya. Dalam jangka pendek marjin kontribusi berguna untuk melihat kemampuan suatu segmen untuk memperoleh laba. Rasio marjin kontribusi diperoleh dari persentase marjin kontribusi terhadap pendapatannya. Semakin besar marjin kontribusi, maka semakin besar pula kesempatan untuk memperoleh laba.

Penilaian marjin segmen adalah tindak lanjut penilaian kinerja atas unit bisnis untuk menutup beban tetap langsung dari segmen yang bersangkutan. Marjin segmen positif menunjukkan segmen tersebut memiliki kemampuan untuk menutup beban tetap umum yang ada pada sebuah divisi. Dengan demikian apabila marjin segmen negatif, manajemen dapat mempertimbangkan untuk menutup segmen tersebut. Hal ini disebabkan kinerja segmen mengurangi total laba perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan laporan laba rugi per segmen yang telah disusun penulis, diperoleh informasi bahwa pada segmen sandal terjadi peningkatan kinerja. Hal ini nampak pada meningkatnya volume penjualan pada tahun 2004 ke 2005, hal ini disebabkan karena segmen sandal lebih mampu bersaing dalam pasar dengan pesaing lain, yaitu baik dalam segi kualitas dan model yang ditawarkan, maupun dalam harga jualnya.

PT."X" mampu menyesuaikan kebutuhan pasar akan sandal. Yaitu dengan menarik perhatian minat masyarakat sesuai dengan yang diinginkan, dan dibutuhkan. Untuk segmen sandal sasaran pasar PT. "X" adalah kalangan remaja atau anak muda. Seperti dalam hal model, PT."X" menawarkan sandal dengan model yang mengikuti zaman masa kini dan sesuai untuk penggunaan pada kalangan muda, atau dapat dikatakan dengan istilah "trendy". Yaitu dengan variasi pada model upper nya, ada yang berbentuk menyilang, melingkar, dan bentuk standart lurus. Begitu juga dengan variasi warna yang bermacam-macam, dan gambar sablonan yang menarik. Dalam hal kualitas, PT."X" menawarkan sandal yang sangat nyaman dipakai, dengan ketebalan spons yang cukup, tidak mudah slip, dan juga penggunaan yang tahan lama. Hal ini tentu dapat menarik minat masyarakat, khususnya kalangan muda sebagai sasaran pasar PT."X", ditambah lagi dengan harga jual yang ditawarkan yang mampu bersaing dengan pesaing lain di pasaran.

Peningkatan kinerja sandal ini nampak pada rasio marjin kontribusinya yang meningkat dari 6.31% menjadi 6.38%. Kenaikan rasio ini diwujudkan melalui kenaikan marjin kontribusi sejumlah Rp. 296.488.150,- yang disebabkan karena terjadi peningkatan penjualan sebesar Rp. 4.350.343.800,- melebihi kenaikan biaya produksi variabelnya, yaitu sebesar Rp. 4.053.855.650,-.

Meningkatnya biaya produksi variable sandal direspon oleh perusahaan dengan menaikkan harga sandal, namun hal ini dianggap suatu konsekuensi yang logis oleh konsumen, sehingga tidak berpengaruh buruk pada volume penjualannya. Dengan marjin kontribusi yang meningkat, kemampuannya untuk menutup beban langsungnya pun juga meningkat. Ini ditunjukkan dengan rasio marjin segmen yang meningkat dari 4.94% pada tahun 2004 menjadi 5.19% pada tahun 2005.

Kondisi berbalik terjadi pada segmen sepatu yang mengalami penurunan kinerja, yaitu dengan menurunnya volume penjualan dari tahun 2004 ke tahun 2005, hal ini disebabkan segmen sepatu yang kurang berhasil dalam persaingan di pasar. PT."X" menawarkan jenis sepatu ke masyarakat dengan model yang sangat standart, atau dapat dikatakan tidak mengikuti perkembangan zaman akan model yang diminati oleh konsumen. Yaitu dengan model yang cukup kaku, tidak ada variasi-variasi seperti layaknya sepatu yang dijual masa kini di pasaran.

Model sepatu yang ditawarkan hanya terdapat sedikit perbedaan pada bentuk ujung sepatu, pada masing-masing jenisnya. Yaitu hanya terdapat bentuk sederhana yang bulat melengkung standart, dan melancip. Dan tidak ditemui variasi-variasi lain pada sepatu yang ditawarkan oleh PT."X", begitu juga untuk warna kulit yang monoton, atau hanya disediakan satu warna saja. Untuk harga jual yang ditawarkan pun cukup tinggi, sehingga tentu saja PT."X" tidak mampu bersaing dengan pesaing lain di pasar. Sedangkan pesaing lain mampu menawarkan sepatu dengan model yang lebih menarik, lebih mengikuti perkembangan zaman akan sepatu yang diminati konsumen masa kini, atau lebih "trendy".

Selain itu, pada tahun-tahun 2004-2005, banyak bermunculan sepatu-sepatu baru yang berasal dari Cina, yang cukup mengambil alih perhatian konsumen di kalangan pasar. Pesaing diluar tersebut mampu menawarkan variasi menarik pada

bentuk ujung sepatu, seperti bentuk kotak, kemudian motif-motif lain yang mendukung seperti hiasan jahitan luar, tambahan tembaga sebagai logo, dan juga adanya variasi pada warna kulit sepatu. Lebih lagi, mereka mampu menawarkan harga jual yang lebih rendah. Hal ini tentu saja memberikan pengaruh besar yang mengakibatkan berpalingnya konsumen pada produk pesaing yang lebih menguntungkan mereka.

Penurunan kinerja ini ditunjukkan dengan rasio marjin kontribusinya yang menurun dari 4.63% pada tahun 2004, menjadi 4.57% pada tahun 2005. Penurunan ini nampaknya tidak terlalu signifikan, namun jika dilihat dari nominalnya, penurunan ini mencapai Rp.975.615.950,- dimana terjadi penurunan penjualan sebesar Rp. 20.498.606.400,- yang melebihi penurunan biaya variabelnya yaitu sebesar Rp. 19.522.990.450,-. Hal ini disebabkan karena laba per unit yang diambil perusahaan cukup tinggi, yaitu sekitar Rp.4.600,- di tahun 2004, dan di tahun 2005 mencapai sekitar Rp.4.900,-. Akibatnya, terjadinya penurunan volume penjualan yang sedikit saja akan sangat berpengaruh pada margin perusahaan.

Selama tahun 2005 terjadi kenaikan harga pada kulit, yang merupakan bahan baku utama sepatu. Hal ini kemudian direspon perusahaan dengan menaikkan harga jual sepatu. Namun kenaikan harga jual sepatu ini tidak sebanding dengan penurunan volume penjualannya yang cukup drastis. Menurunnya marjin kontribusi sepatu mengakibatkan kemampuan untuk menutup beban langsungnya juga menurun. Ini ditunjukkan dengan rasio marjin segmennya yang menurun dari 4.20% menjadi 3.97% pada tahun 2005.

Dari penjelasan diatas dapat diperoleh informasi bahwa dengan menyajikan laporan segmen dengan metode *variable costing* dapat diketahui bahwa kinerja produk sandal adalah lebih baik, dan lebih *profitable* dibandingkan sepatu. Dengan

kata lain, penurunan total laba dari Rp.1.337.047.150,- menjadi Rp.635.194.850,-, sumber utamanya adalah kinerja sepatu yang turun, yaitu nampak pada menurunnya volume penjualan sementara biaya per unitnya meningkat. Meskipun secara nominal laba yang dihasilkan segmen sepatu masih lebih tinggi, namun hal ini lebih disebabkan karena memang laba per unit yang diambilnya mencapai lebih dari dua kali lipatnya sandal.

Laporan per segmen dengan metode *variable costing* juga memberikan informasi yang penting terutama bagi manajemen dalam mengambil keputusan terhadap kelangsungan hidup segmen sepatu, misalnya deangan adanya kemungkinan penurunan harga jual, dan peningkatan dalam variasi model yang ditawarkan agar dapat lebih bersaing dengan kompetitor lain, dengan tujuan untuk meningkatkan permintaan konsumen. Perlu diketahui, kebijakan manajemen mengambil laba per unit sepatu yang dua kali lipat lebih dari sandal disebabkan karena proses produksi sepatu yang lebih rumit dibandingkan sandal. Namun dengan persaingan pasar yang semakin ketat dan bermunculannya perusahaan-perusahaan baru yang berani menawarkan harga yang lebih murah menyebabkan volume penjualan sepatu pun menjadi turun drastis. Alternatif yang lain adalah meningkatkan iklan atau promosi khusus untuk sepatu, sampai penggantian manajer yang lebih kompeten.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Selama ini PT."X" tidak membuat laporan per segmen. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan total laba tahun lalu dan tahun sekarang. Dengan tidak disajikannya laporan per segmen, maka tidak dapat diketahui segmen mana yang kurang *profitable* dan perlu mendapat perhatian lebih. Sehingga dapat menyesatkan manajemen dalam mengambil keputusan.
2. Dengan membuat laporan per segmen dengan metode *variable costing*, dapat dilakukan penilaian kinerja pada masing-masing lini produk di PT."X". Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui laporan per segmen dengan metode variable costing, dapat diketahui bahwa kinerja segmen sandal adalah lebih baik dan *profitable,* yaitu ditunjukkan dengan peningkatan pada volume penjualannnya, begitu juga dengan rasio marjin kontribusi dan marjin segmennya.
3. Berdasarkan penelitian terhadap segmen sepatu dan sandal, diketahui bahwa penurunan kinerja pada segmen sepatu, disebabkan oleh segmen sepatu yang kurang berhasil dalam persaingan di pasar, yaitu dengan menawarkan jenis sepatu ke masyarakat dengan model yang sangat standart, dan dengan harga jual yang lebih tinggi dari pesaing. Lain halnya dengan segmen sandal,yang lebih baik dalam segi kualitas dan model yang ditawarkan, maupun dalam harga jualnya dibandingkan pesaing lain.

5.2. Saran

1. Untuk menilai kinerja per segmen produk secara lebih baik, sebaiknya PT."X" menyusun laporan laba rugi per segmen produk dengan metode *variable costing*, sehingga diketahui kontribusi masing-masing segmen terhadap laba yang diperoleh.
2. Perusahaan sebaiknya membuat kebijakan untuk menurunkan harga jual, dan menambah variasi pada model dan kualitas segmen sepatu, mengingat semakin ketatnya persaingan pasar dan bermunculannya pesaing-pesaing baru yang menawarkan model lebih menarik dan bervariasi dengan harga jual yang lebih rendah. Diharapkan hal ini dapat mempertahankan kelangsungan hidup segmen sepatu khususnya di kalangan pasar.
3. Untuk meningkatkan motivasi bagian penjualan sehubungan dengan penigkatan volume penjualan sepatu di tahun berikutnya , perusahaan sebaiknya membedakan proporsi gaji penjualan antara segmen sandal dan sepatu. Mengingat dalam menjual sepatu jauh lebih sulit, dengan harga yang lebih terjangkau sandal memiliki peluang laku terjual yang lebih besar dibandingkan sepatu. Oleh karena itu sebaiknya manajemen lebih meningkatkan proporsi gaji untuk penjualan sepatu.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. 1998. *Management Control System. Ninth Edition.* McGraw Hill, Inc.

Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv. D., Kaplan, Robert S., Young S.M. 2001. *Management Accounting. Third Edition.* Prentice-Hall International, Inc.

Carter, Usry. 2002. *Akuntansi Biaya. Edisi Tiga Belas.* Salemba Empat.

Garrison, Ray H., Erix W. Noreen. 2003. *Managerial Accounting. Tenth Edition. International Edition.* Cincinnati-Ohio: South Western College Publishing.

Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen. 2003. *Managerial Accounting. Sixth Edition.* Cincinnati-Ohio: South-Western Publishing.

Hilton, Ronald W. 2002. Managerial Accounting: *Creating Value in Dynamic Business Environment. Fifth Edition.* McGraw Hill, Inc.

Horngren, Charles T., Gary L. Sundem., William O. Stratton. 2002. *Introduction to Management Accounting. Twelfth Edition.* New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Meigs, Robert F., Jan R. Williams, Susan F. Haka, Mark S. Bettner. 1999. *Accounting: The Basis for Business Decisions. Eleventh Edition.* McGraw Hill, Inc.

Mulyadi, 2001. Akuntansi Manajemen : *Konsep, Manfaat, dan Rekayasa. Edisi Keempat.* Salemba Empat, Jakarta.

Puspita, Ratih. 2003. *Segmented Reporting untuk mengevaluasi profitabilitas segmen produk pada PT. Garam.* Skripsi. Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Ratnawati, Dyah. 2003. *Laporan per segmen dengan metode variable costing sebagai alat Bantu manajer dalam menilai kinerja tiap lini produk pada PT. "X".* Skripsi. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.

Yin, Robert K. 2002. *Studi Kasus (Desain dan Metode).* Edisi Revisi. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada.

LAMPIRAN I

PT. "X"
Laporan Laba Rugi Per Segmen
Pendekatan Variabel Costing
untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2004 (dalam Rupiah)

Keterangan	Sandal	Rasio	Sepatu	Rasio	Total	Rasio
Penjualan	**26,508,853,800**	**100.00%**	**68,244,422,400**	**100.00%**	**94,753,276,200**	**100.00%**
HPP Variabel :						
Bahan baku	(16,160,582,800)	60.96%	(60,634,506,250)	88.85%	(76,795,089,050)	81.05%
BTKL	(981,809,400)	3.70%	(408,038,400)	0.60%		
BOP Variabel				92.51%	(84,568,820,150)	89.25%
Beban Penjualan Variabel	(3,398,845,600)	12.82%	(1,955,184,000)	2.86%	(5,354,029,600)	5.65%
Total Biaya Variabel	(24,835,086,450)	93.69%	(65,087,763,300)	95.37%	(89,922,849,750)	94.90%
Margin Kontribusi	**1,673,767,350**	**6.31%**	**3,156,659,100**	**4.63%**	**4,830,426,450**	**5.10%**
Beban Tetap	(365,440,450)	1.38%	(289,228,900)	0.42%	(654,669,350)	0.69%
Marjin Segmen	**1,308,326,900**	**4.94%**	**2,867,430,200**	**4.20%**	**4,175,757,100**	**4.41%**
Beban Tetap Umum						
BOP Tetap Umum					(364,282,150)	0.38%
Beban Adm & Penj Ttp Umum					(2,474,427,800)	2.61%
Total Beban Tetap Umum					(2,838,709,950)	3.00%
Laba Operasi					**1,337,047,150**	1.41%

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X", diolah oleh penulis

LAMPIRAN II

PT. "X"
Laporan Laba Rugi Per Segmen
Pendekatan Variabel Costing
untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2005 (dalam Rupiah)

Keterangan	Sandal	Rasio	Sepatu	Rasio	Total	Rasio
Penjualan	**30,859,197,600**	**100.00%**	**47,745,816,000**	**100.00%**	**78,605,013,600**	**100.00%**
HPP Variabel :						
Bahan baku	(18,711,734,950)	60.64%	(42,393,996,850)	88.79%	(61,105,731,800)	77.74%
BTKL	(1,157,219,900)	3.75%	(281,383,200)	0.59%	(1,438,603,100)	1.83%
BOP Variabel	(4,986,750,250)	16.16%	(1,482,253,500)	3.10%	(6,469,003,750)	8.23%
	(24,855,705,100)	80.55%	(44,157,633,550)	92.48%	(69,013,338,650)	87.80%
Beban Penjualan Variabel	(4,033,237,000)	13.07%	(1,407,139,300)	2.95%	(5,440,376,300)	6.92%
Total Biaya Variabel	(28,888,942,100)	93.62%	(45,564,772,850)	95.43%	(74,453,714,950)	94.72%
Margin Kontribusi	**1,970,255,500**	**6.38%**	**2,181,043,150**	**4.57%**	**4,151,298,650**	**5.28%**
Beban Tetap	(370,120,050)	1.20%	(286,368,450)	0.60%	(656,488,500)	0.84%
Marjin Segmen	**1,600,135,450**	**5.19%**	**1,894,674,700**	**3.97%**	**3,494,810,150**	**4.45%**
Beban Tetap Umum						
BOP Tetap Umum					(368,104,650)	0.47%
Beban Adm & Penj Ttp Umum					(2,491,510,650)	3.17%
Total Beban Tetap Umum					(2,859,615,300)	3.64%
Laba Operasi					**635,194,850**	**0.81%**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X", diolah oleh penulis

LAMPIRAN III

PT. "X"

Laporan Laba Rugi Per Segmen metode Variable Costing

untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2004 (dalam Rupiah)

Keterangan	Sandal	Sepatu	Total
Penjualan	**26,508,853,800**	**68,244,422,400**	**94,753,276,200**
Biaya Produksi Variabel:			
Bahan Sandal:			
Eva	(10,496,435,100)		(10,496,435,100)
PVC	(2,093,931,700)		(2,093,931,700)
Rubber Pad	(3,570,216,000)		(3,570,216,000)
Bahan Sepatu:			
Kulit		(38,083,584,000)	(38,083,584,000)
Mika		(5,382,706,550)	(5,382,706,550)
Bontex		(3,709,749,150)	(3,709,749,150)
Eva		(333,231,350)	(333,231,350)
BTKL	(981,809,400)	(408,038,400)	(1,389,847,800)
BOP Variabel:			
Bahan Penolong	(4,139,665,450)	(1,989,867,250)	(6,129,532,700)
Listrik	(154,183,200)	(100,167,400)	(254,350,600)
Biaya Penjualan Variabel:			
Gaji Penjualan	(1,785,108,000)	(680,064,000)	(2,465,172,000)
Gaji Pengepakan	(624,787,800)	(238,022,400)	(862,810,200)
Perlengkapan	(337,385,400)	(153,014,400)	(490,399,800)
Transport/Ongkos kirim	(651,564,400)	(884,083,200)	(1,535,647,600)
Total Biaya Variabel	**(24,835,086,450)**	**(65,087,763,300)**	**(89,922,849,750)**
Margin Kontribusi	**1,673,767,350**	**3,156,659,100**	**4,830,426,450**
Rasio Marjin Kontribusi	**6.31%**	**4.63%**	**5.10%**
Biaya Tetap:			
Gaji bag Produksi	(64,200,000)	(64,200,000)	(128,400,000)
Penyusutan Gedung Pabrik	(158,518,750)	(158,518,750)	(317,037,500)
Penyusutan Mesin	(96,612,150)	(38,644,850)	(135,257,000)
Reparasi Gedung Pabrik	(15,702,500)	(15,702,500)	(31,405,000)
Reparasi mesin	(30,407,050)	(12,162,800)	(42,569,850)
Total Biaya Tetap	**(365,440,450)**	**(289,228,900)**	**(654,669,350)**
Margin Segmen	**1,308,326,900**	**2,867,430,200**	**4,175,757,100**
Rasio Marjin Segmen	**4.94%**	**4.20%**	**4.41%**
Biaya Tetap Umum:			
Bop tetap umum :			
Asuransi pabrik			(17,500,000)
Penyusutan truk			(28,457,150)
Reparasi truk			(8,125,000)
Gaji Tetap Produksi			(310,200,000)
Biaya admin & Penjualan tetap umum:			
Iklan			(324,400,000)
Reparasi kantor			(30,760,000)
Gaji kantor			(955,800,000)
Gaji tetap penjualan			(180,000,200)
Penyusutan bangunan kantor			(80,000,000)
Penyusutan peralatan kantor			(7,000,000)
Perlengkapan kantor			(45,710,000)
Perjalanan dinas			(81,500,000)
Penelitian, seminar			(45,000,000)
Biaya konsumsi			(386,100,000)
Biaya jamuan dan Representatif			(10,500,000)
Pengobatan			(64,632,300)
Listrik			(28,261,200)
Air, telp			(51,672,000)
THR, bonus			(134,800,000)
Iuran dan sumbangan			(35,000,000)
Lain-lain			(13,150,000)
Fotocopy, jilid			(142,100)
Total Biaya Tetap Umum			**(2,838,709,950)**
Laba Operasi			**1,337,047,150**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X", diolah oleh penulis

LAMPIRAN IV

PT. "X"

Laporan Laba Rugi Per Segmen Metode Variable Costing

untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2005 (dalam Rupiah)

Keterangan	Sandal	Sepatu	Total
Penjualan	**30,859,197,600**	**47,745,816,000**	**78,605,013,600**
Biaya Produksi Variabel:			
Bahan Sandal:			
Eva	(12,119,248,500)		(12,119,248,500)
PVC	(2,444,529,350)		(2,444,529,350)
Rubber Pad	(4,147,957,100)		(4,147,957,100)
Bahan Sepatu:			-
Kulit		(26,887,728,000)	(26,887,728,000)
Mika		(6,296,730,700)	(6,296,730,700)
Rubber Pad		(2,773,634,400)	(2,773,634,400)
Texon		(3,676,561,850)	(3,676,561,850)
Bontex		(2,534,235,350)	(2,534,235,350)
Eva		(225,106,550)	(225,106,550)
BTKL	(1,157,219,900)	(281,383,200)	(1,438,603,100)
BOP Variabel:			-
Bahan Penolong	(4,818,443,300)	(1,383,594,700)	(6,202,038,000)
Listrik	(168,306,950)	(98,658,800)	(266,965,750)
Biaya Penjualan Variabel:			-
Gaji Penjualan	(2,104,036,200)	(468,972,000)	(2,573,008,200)
Gaji Pengepakan	(731,403,050)	(163,023,600)	(894,426,650)
Perlengkapan	(396,260,150)	(105,183,700)	(501,443,850)
Transport/Ongkos kirim	(801,537,600)	(669,960,000)	(1,471,497,600)
Total Biaya Variabel	**(28,888,942,100)**	**(45,564,772,850)**	**(74,453,714,950)**
Margin Kontribusi	**1,970,255,500**	**2,181,043,150**	**4,151,298,650**
Rasio Marjin Kontribusi	**6.38%**	**4.57%**	**5.28%**
Beban Tetap:			-
Gaji bag Produksi	(72,000,000)	(72,000,000)	(144,000,000)
Penyusutan gedung pabrik	(158,518,750)	(158,518,750)	(317,037,500)
Penyusutan mesin	(102,172,400)	(33,084,600)	(135,257,000)
Reparasi gedung pabrik	(15,742,950)	(15,742,950)	(31,485,900)
Reparasi mesin	(21,685,950)	(7,022,150)	(28,708,100)
Total Biaya Tetap	**(370,120,050)**	**(286,368,450)**	**(656,488,500)**
Margin Segmen	**1,600,135,450**	**1,894,674,700**	**3,494,810,150**
Rasio Marjin Segmen	**5.19%**	**3.97%**	**4.45%**
Biaya Tetap Umum:			
Bop tetap umum :			
Asuransi pabrik			(17,885,000)
Penyusutan truk			(28,457,150)
Reparasi truk			(3,417,500)
Gaji Tetap Produksi			(318,345,000)
Biaya admin & Penj tetap umum:			-
Iklan			(309,971,200)
Reparasi kantor			(39,292,650)
Gaji kantor			(979,695,000)
Gaji tetap penjualan			(184,500,200)
Penyusutan bangunan kantor			(80,000,000)
Penyusutan peralatan kantor			(7,000,000)
Perlengkapan kantor			(44,612,950)
Perjalanan dinas			(55,600,000)
Penelitian, seminar			(26,312,500)
Biaya konsumsi			(411,840,000)
Biaya jamuan dan Representatif			(8,750,000)
Pengobatan			(63,339,550)
Listrik			(31,652,550)
Air, telp			(57,872,650)
THR, bonus			(141,540,000)
Iuran dan sumbangan			(36,697,500)
Lain-lain			(12,680,550)
Fotocopy, jilid			(153,350)
Total Biaya Tetap Umum			**(2,859,615,300)**
Laba Operasi			**635,194,850**

Sumber : Divisi Akuntansi PT."X", diolah oleh penulis