

**ANALISIS KINERJA PER SEGMENT PRODUK PADA CV. SEKAR  
KENCANA DI SIDOARJO**

**SKRIPSI**

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



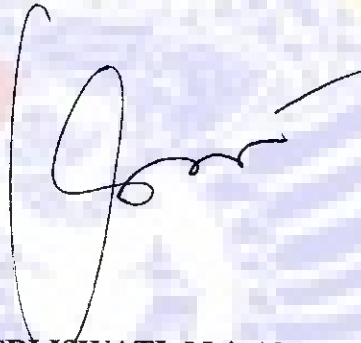
**DIAJUKAN OLEH :**

**YUDIANA NOVIYANTI  
No. Pokok : 040217453**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2005**

Surabaya, ..... 1 Des 2005  
Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

**Dosen Pembimbing**



**Dr. Hj. SRI SWATI, Msi, Ak**

**SKRIPSI**

**ANALISIS KINERJA PER SEGMENT PRODUK PADA CV. SEKAR  
KENCANA DI SIDOARJO**

**DIAJUKAN OLEH :**

**YUDIANA NOVIYANTI**

**No. Pokok : 040217453**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**

  
**Dr. Hj. SRI ISWATI, Msi, Ak**

**TANGGAL** 2 - 3 - 2006 .....

**KETUA PROGRAM STUDI,**

  
**Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak**

**TANGGAL** 6 - 3 - 2006 .....

Kupersembahkan buat bapak dan ibuku tercinta, yang selalu kusayangi dan kuhormati sepanjang hidupku.

## KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum wr. wb.

Pertama – tama penulis ingin mengucapkan syukur alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang atas rahmat dan ridho-NYA, penulis dapat menyelesaikan dan menyampaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih dan merasa sangat berhutang budi atas bantuan – bantuan yang tidak ternilai harganya kepada yang terhormat :

- Ibu Dr. Hj. Sri Iswati, Msi, Ak, selaku dosen pembimbing yang sangat saya hormati yang dengan penuh kesabaran dan bijaksana telah memberikan petunjuk, bimbingan, sumbangan pikiran, dan koreksi – koreksi yang sangat berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
- Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak, selaku kepala jurusan akuntansi, yang senantiasa membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini, memberikan motivasi dan konsultasi yang sangat diperlukan penulis pada saat penulis menyelesaikan skripsi ini disamping melaksanakan aktivitas kuliah, menyusun skripsi, dan bekerja di kantor.
- Bapak, ibu, dan saudara tercinta dan yang sangat penulis sayangi, yang selalu tiada henti memberikan semangat, perhatian, dan kasih sayang kepada penulis untuk selalu melangkah ke depan lebih baik lagi dan tiada hentinya mencurahkan perhatian dan bantuan bagi penulis kapan saja penulis membutuhkan, terima kasih atas segala kasih sayang dan cinta yang diberikan begitu tulus bagi penulis.

- Ms. Nailul Fauziyah, selaku asisten manajer LPIA, yang dengan penuh pengertian, sabar, dan memberikan izin bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi secepat mungkin dengan memberikan kelonggaran waktu kerja di kantor tempat penulis bekerja.
- Sahabatku tercinta, Amirah, Sasil, Ria, Susan, Eny, dan Dhini Parianti, yang selalu berada disamping penulis ketika penulis merasakan tekanan dan permasalahan di dalam pekerjaan, dan kelidupan sehari – hari penulis, terima kasih atas segala curahan perhatian dan kasih sayang yang sangat tidak ternilai harganya bagi penulis.
- CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, perusahaan obyek penulisan skripsi penulis yang dengan begitu penuh pengertian mengizinkan dan sangat membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini.
- Bapak Drs. Kurniawan Hartono, manajer utama CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, yang dengan sabar membantu memberikan data – data penelitian skripsi penulis dan mengizinkan penulis menyelesaikan penulisan skripsi pada perusahaan yang dipimpin.
- Sahabat – sahabatku dekatku yang tercinta yaitu Ennic, Hadi, Henry, Syafiq, Efrani, Dhini, Mahmud, Syarif, Rika, Dyah, Jati, Yuni, dan sahabat – sahabat yang lainnya yang selalu memberikan kebahagiaan untuk selalu berbagi dan saling menolong dalam masa perkuliahan, dan selalu mendorong penulis untuk menjadi pribadi yang lebih kuat dan mandiri dalam menjalani hidup penulis untuk menjadi lebih baik lagi.

Akhirnya, ucapan terimakasih penulis sampaikan juga kepada teman – teman, sahabat – sahabat, dan orang – orang terdekat lainnya yang oelum tertulis di atas, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya karena begitu banyaknya teman dan keterbatasan penulis untuk mengingatnya.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang bersifat membangun, sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat menunjang perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan masyarakat, dan kesejahteraan umat. Amin.

Surabaya, 28 November 2005

Mahasiswa Ybs.,

Yudiana Noviyanti

NIM : 040217453

## ABSTRAKSI

Kompetisi bisnis perusahaan dalam dunia bisnis di era globalisasi ini menuntut setiap perusahaan untuk selalu memiliki taktik dan kebijakan yang terarah untuk menjamin kelangsungan usahanya. Perusahaan harus menyadari mengenai pentingnya posisi perusahaan sebagai penghasil produk, sehingga dalam rangka mencapai tujuannya, suatu perusahaan dengan lebih dari satu unit bisnis akan membutuhkan manajer-manajer segmen didalam pengelolaannya.

Manajer segmen akan membuat laporan pertanggungjawaban kepada manajer puncak dalam bentuk *performance reporting* secara berkala. Segmen adalah bagian atau aktivitas yang menghasilkan laba. Dalam sebuah perusahaan, segmen dapat berupa jenis produk, divisi dan wilayah penjualan. Pertanggungjawaban manajer segmen tersebut dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja secara periodik kepada manajer puncak. *Segmented reporting* adalah laporan kontribusi laporan kontribusi laba dari beberapa unit bisnis dalam sebuah perusahaan.

Dengan analisis kinerja per segmen produk ini mampu menghasilkan informasi laba menurut produk, manajer segmen dapat membuat laporan pertanggungjawaban kepada manajer puncak dalam bentuk *performance reporting* secara berkala dan efisien.



## DAFTAR ISI

|   |          |
|---|----------|
| Lembar judul .....  | i        |
| Lembar pengesahan .....   | ii       |
| Kata pengantar .....  | iii      |
| Abstraksi .....   | vi       |
| Daftar isi .....  | vii      |
| Daftar gambar .....   | xi       |
| Daftar tabel .....  | xii      |
| <b>BAB I      Pendahuluan .....</b>                                   | <b>1</b> |
| 1.1 Latar belakang masalah .....                                      | 1        |
| 1.2 Perumusan masalah .....   | 3        |
| 1.3 Tujuan penelitian .....   | 4        |
| 1.4 Manfaat penelitian .....  | 4        |
| 1.5 Sistematika penulisan .....                                       | 5        |
| <b>BAB II      Tinjauan pustaka .....</b>                             | <b>7</b> |
| 2.1 akuntansi manajemen .....   | 7        |
| 2.1.1 Konsep akuntansi manajemen .....                                | 7        |
| 2.1.2 Tujuan dan peranan akuntansi manajemen .....                    | 8        |
| 2.1.3 Manfaat informasi akuntansi manajemen .....                     | 9        |
| 2.1.3.1 Perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi<br>keuangan ..... | 10       |

|  |    |
|--|----|
| 2.2 Klasifikasi biaya .....                                | 11 |
| 2.2.1 Biaya manufaktur dan biaya non-manufaktur .....      | 12 |
| 2.2.1.1 Biaya manufaktur .....                             | 12 |
| 2.2.1.2 Biaya non-manufaktur .....                         | 12 |
| 2.2.2 Biaya tetap dan biaya variable .....                 | 13 |
| 2.2.2.1 Biaya tetap .....                                  | 14 |
| 2.2.2.2 Biaya variable .....                               | 14 |
| 2.2.3 Biaya semi variable .....                            | 15 |
| 2.2.4 Metode pemisahan biaya semi variable .....           | 15 |
| 2.2.4.1 Metode tinggi – rendah .....                       | 16 |
| 2.2.4.2 Metode scatter plot .....                          | 17 |
| 2.2.4.3 Metode kuadrat terkecil .....                      | 18 |
| 2.2.5 Biaya langsung dan biaya tidak langsung .....        | 18 |
| 2.2.5.1 Biaya langsung (direct cost) .....                 | 19 |
| 2.2.5.2 Biaya tidak langsung (indirect cost) .....         | 19 |
| 2.2.6 Biaya tetap langsung dan biaya tetap umum .....      | 20 |
| 2.2.6.1 Biaya tetap langsung (direct fixed cost) .....     | 20 |
| 2.2.6.2 Biaya tetap umum (common fixed cost) .....         | 21 |
| 2.2.7 Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali .....    | 21 |
| 2.2.7.1 Biaya terkendali (controllable cost) .....         | 23 |
| 2.2.7.2 Biaya tidak terkendali (uncontrollable cost) ..... | 24 |
| 2.3 Pusat pertanggungjawaban .....                         | 25 |
| 2.3.1 Pengertian pusat pertanggungjawaban .....            | 25 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.2 Tipe – tipe pusat pertanggungjawaban .....         | 26        |
| 2.3.3 Pengukuran kinerja pusa' laba profit center) ..... | 27        |
| 2.4 Konsep dan pengertian pelaporan segmen .....         | 30        |
| 2.4.1 Tujuan pelaporan segmen .....                      | 31        |
| 2.4.2 Teknik penilaian dalam pelaporan segmen .....      | 32        |
| 2.4.2.1 Marjin kontribusi .....                          | 32        |
| 2.4.2.2 Marjin segmen .....                              | 33        |
| 2.5 Metode pengalokasian biaya .....                     | 33        |
| 2.5.1 Kalkulasi biaya penuh (full costing) .....         | 33        |
| 2.5.2 Kalkulasi biaya variable (variable costing) .....  | 35        |
| 2.6 Penelitian sebelumnya .....                          | 36        |
| <b>BAB III Metode penelitian .....</b>                   | <b>39</b> |
| 3.1 Pendekatan penelitian .....                          | 39        |
| 3.2 Ruang lingkup penelitian .....                       | 39        |
| 3.3 Jenis dan sumber data .....                          | 40        |
| 3.4 Cara pengumpulan data .....                          | 40        |
| 3.5 Teknik dan analisis .....                            | 41        |
| <b>BAB IV Analisis dan pembahasan .....</b>              | <b>43</b> |
| 4.1 Gambaran umum mengenai subyek penelitian .....       | 43        |
| 4.1.1 Sejarah singkat perusahaan .....                   | 43        |
| 4.1.2 Struktur organisasi perusahaan .....               | 44        |
| 4.1.3 Aktivitas produksi perusahaan .....                | 44        |
| 4.2 Deskripsi hasil penelitian .....                     | 48        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2.1 Data volume produksi .....             | 48        |
| 4.2.2 Data volume penjualan .....            | 49        |
| 4.2.3 Data harga jual .....                  | 52        |
| 4.2.4 Informasi keuangan .....               | 53        |
| 4.2.5 Data biaya produksi .....              | 54        |
| 4.2.6 Data biaya usaha .....                 | 55        |
| 4.3 Pembahasan .....                         | 58        |
| 4.3.1 Permasalahan .....                     | 59        |
| 4.3.2 Pemecahan masalah .....                | 60        |
| <b>BAB V</b> <b>Simpulan dan saran</b> ..... | <b>83</b> |
| 5.1 Simpulan .....                           | 83        |
| 5.2 Saran .....                              | 84        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                  | <b>86</b> |
| <b>LAMPIRAN – LAMPIRAN</b> .....             |           |

## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 ..... 15
- Gambar 4.1 ..... 48



## DAFTAR TABEL

|                    |    |
|--------------------|----|
| ▪ Tabel 2.1 .....  | 8  |
| ▪ Tabel 2.2 .....  | 11 |
| ▪ Tabel 4.1 .....  | 49 |
| ▪ Tabel 4.2 .....  | 50 |
| ▪ Tabel 4.3 .....  | 51 |
| ▪ Tabel 4.4 .....  | 52 |
| ▪ Tabel 4.5 .....  | 52 |
| ▪ Tabel 4.6 .....  | 53 |
| ▪ Tabel 4.7 .....  | 54 |
| ▪ Tabel 4.8 .....  | 55 |
| ▪ Tabel 4.9 .....  | 56 |
| ▪ Tabel 4.10 ..... | 57 |
| ▪ Tabel 4.11 ..... | 58 |
| ▪ Tabel 4.12 ..... | 62 |
| ▪ Tabel 4.13 ..... | 64 |
| ▪ Tabel 4.14 ..... | 65 |
| ▪ Tabel 4.15 ..... | 67 |
| ▪ Tabel 4.16 ..... | 69 |
| ▪ Tabel 4.17 ..... | 71 |

- Tabel 4.18 ..... 73
- Tabel 4.19 ..... 74
- Tabel 4.20 ..... 75
- Tabel 4.21 ..... 76
- Tabel 4.22 ..... 80





## **BAB I**

## **PENDAHULUAN**



# BAB I

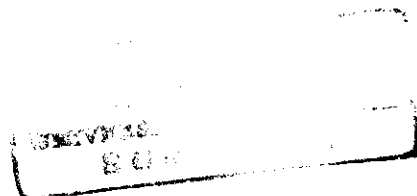
## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Dunia usaha yang semakin kompetitif di era globalisasi ini menuntut setiap perusahaan untuk selalu memiliki taktik dan kebijakan yang terarah untuk menjamin kelangsungan usahanya. Dengan demikian, perusahaan harus mengusahakan terciptanya efisiensi dan efektifitas usahanya sebagai modal utama bagi manajemen dalam menjalankan setiap aktifitas perusahaan untuk berhasil menciptakan produk-produk unggulan.

Perusahaan harus menyadari mengenai pentingnya posisi perusahaan sebagai penghasil produk, sehingga dalam rangka mencapai tujuannya, suatu perusahaan dengan lebih dari satu unit bisnis akan membutuhkan manajer-manajer segmen didalam pengelolaannya.

Manajer segmen akan membuat laporan pertanggungjawaban kepada manajer puncak dalam bentuk *performance reporting* secara berkala. Manajer segmen tersebut diberikan wewenang tertentu dan bertanggung jawab atas wewenang yang diberikan kepadanya. Segmen adalah bagian atau aktivitas yang menghasilkan laba. Dalam sebuah perusahaan, segmen dapat berupa jenis produk, divisi dan wilayah penjualan. Bagi manajer suatu unit usaha yang memiliki



berbagai sub-unit usaha adalah sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja dari masing-masing segmen yang dimilikinya terhadap hasil yang dicapai.

Pertanggungjawaban manajer segmen tersebut dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja secara periodik kepada manajer puncak. Informasi tersebut diharapkan dapat memberikan informasi yang akurat bagi manajer sehingga dapat berguna untuk kepentingan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan sehingga dapat menentukan perspektif yang jelas mengenai peluang bisnis maupun ancaman terhadap setiap aktivitas dalam perusahaan. Dengan analisis segmentasi ini mampu menghasilkan informasi laba menurut produk, manajer segmen dapat membuat laporan pertanggungjawaban kepada manajer puncak dalam bentuk *performance reporting* secara berkala. Periode laporan manajer segmen tersebut dihitung satu bulan ataupun triwulan untuk kepentingan tujuan jangka pendek perusahaan, dan satu tahun untuk kepentingan jangka panjang perusahaan.

Laporan per segmen merupakan suatu laporan yang menyajikan hasil usaha tiap-tiap segmen unit secara layak. Laporan dalam bentuk segmentasi mempunyai manfaat yang besar bagi manajer karena dapat memberikan wawasan yang luas mengenai aktifitas perusahaan secara keseluruhan. "Suatu segmen atau sub unit didefinisikan sebagai suatu bagian sebuah organisasi atau jalur kegiatan untuk dapat memperoleh penentuan penghasilan atau biaya secara terpisah", Horngren (1996 : 37).

Mempelajari laporan per segmen, manajer akan memperoleh informasi yang luas tentang segmen yang perlu diperbaiki, yang perlu didorong untuk meningkatkan laba, ataupun harus ditutup.

*Segmented reporting* adalah laporan kontribusi laporan kontribusi laba dari beberapa unit bisnis dalam sebuah perusahaan. Laporan segmen juga dapat menyediakan informasi yang berharga mengenai berbagai biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer segmen dan manajer segmen hanya akan bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan tersebut. Sehingga penilaian kinerja manajer segmen sebagai alat pengendalian dan pengukuran prestasi suatu divisi usaha dapat dirasakan adil oleh semua pihak dalam perusahaan.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis memperoleh data dari CV. Sekar Kencana yang bergerak dalam bidang produksi alat-alat tulis (*stationary manufacture*). Dari beberapa produk yang dihasilkan, penulis memfokuskan pada analisis kinerja per segmen produk pada CV. Sekar Kencana. Oleh karena itu, sangat diperlukan *segmented reporting* dalam perusahaan ini sehingga penilaian kinerja masing-masing unit bisnis dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

## 1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada uraian diatas maka laporan per segmen merupakan suatu laporan yang menyajikan hasil usaha tiap-tiap segmen unit secara layak, dimana kan memberikan informasi tentang berbagai segmen yang perlu diperbaiki serta didorong untuk meningkatkan laba perusahaan. Oleh karena itu,

penulis mengajukan perumusan masalah sebagai berikut: “Bagaimana analisis kinerja per segmen produk pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo?”

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Untuk mengetahui analisis kinerja per segmen produk pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo untuk mengevaluasi dan mengukur kinerja pada CV. Sekar Kencana menurut masing-masing segmen produk.

### **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

#### **1.4.1 Bagi Universitas**

Hasil penelitian dalam skripsi ini akan menambah bahan bacaan di perpustakaan dan ruang baca.

#### **1.4.2 Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian dalam skripsi ini dapat dipergunakan oleh CV. Sekar Kencana sebagai bahan pemikiran dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja per segmen produk perusahaan.

#### **1.4.3 Bagi Penulis**

Sebagai bahan perbandingan antara teori dan praktek maupun dapat digunakan untuk mengetahui masalah-masalah yang

dihadapi perusahaan sehingga dapat menerapkan teori-teori yang pernah diperoleh penulis selama perkuliahan yang ada hubungannya dengan masalah tersebut diatas, serta merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar kesarjanaan pada fakultas ekonomi jurusan akuntansi Universitas Airlangga.

### **1.5 SISTEMATIKA PENULISAN**

Skripsi ini dibagi menjadi lima bab yang disajikan secara sistematis, adapun sistematika dalam penyusunan skripsi ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini, dikemukakan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah yang diteliti, tujuan penelitian, manfaat dilakukannya penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini, dikemukakan landasan teori yang digunakan (teori laporan kinerja per segmen produk pada perusahaan), hasil dari beberapa penelitian sebelumnya, hipotesis, serta model analisis yang akan digunakan.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini, dikemukakan mengenai pendekatan yang digunakan dalam penelitian, identifikasi variabel-variabel

penelitian, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan diakhiri dengan teknik analisis.

#### BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini, dikemukakan mengenai gambaran umum CV Sekar Kencana di Lingkungan Industri Kecil Sidoarjo, deskripsi hasil penelitian, analisis kinerja per segmen produk pada CV Sekar Kencana di Sidoarjo.

#### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini, dikemukakan mengenai simpulan dan saran berkaitan dengan hasil yang didapatkan dari penelitian.



## **BAB II**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah salah satu ilmu yang dapat menjelaskan mengenai analisis kinerja per segmen produk pada suatu perusahaan dan menjelaskan bagian-bagian produktivitas perusahaan yang saling berkaitan dalam kinerja per segmen produk pada suatu entitas usaha.

##### 2.1.1 Konsep Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah suatu alat ukur yang digunakan oleh pihak manajer dan pihak internal perusahaan manufaktur ataupun jasa dan profit maupun *non-profit oriented* dalam perencanaan, pengendalian, dan sekaligus pengambilan keputusan untuk mencapai tujuannya. Tetapi ada beberapa perbedaan karakteristik antara perusahaan manufaktur dan jasa. Menurut Hilton (2002:17) *“The key difference between service and manufacturing firms is that most services are consumed as they are produced. Most services cannot be inventoried like manufactured goods. Services organization also tend to be more labo-intensive than manufactur firms.”*



Menurut Hansen & Mowen (2003:4) *"The management accounting information system,s is an information systems that produces output using inputs and processes needed to satisfy specific management objectives."*

Menurut Atkinson (2001:5) *"Management accounting is a value adding improvement process of planning, designing, measuring, and operating non-financial and financial information systems that guides management action, motivate behavior, and supports and creates the cultural value necessary to achieve an organiation's strategic, tactical, and operating objectives."*

Menurut Atkinson (2001:11) informasi akuntansi manajemen dibagi menjadi empat fungsi sebagai berikut:

**TABEL 2.1**  
**FUNGSI INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN**

| <b>Functions of Management Accounting Information</b> |  |
|---|--|
| Operational control                                   | Provide feedback information about the efficiency and quality of task performed  |
| Product and customer costing                          | Measure the costs of resources used to produce a product or service and market and deliver the product or service to customers                                     |
| Management control                                    | Provide information about the performance of managers and operating units.   |
| Strategic control <sup>1</sup>                        | Priovide information about the enterprise's financial and long-run competitive performance, market conditions, customer preferences, and technological innovations |

Sumber: Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Roberts S. Kaplan, S. Mark Young. 2001. *Management Accounting*. Third Edition. Prentice Hall International Inc., hal.11

### **2.1.2 Tujuan dan peranan akuntansi manajemen**

Menurut Hansen dan Mowen (2003:4) tujuan utama dari informasi akuntansi manajemen dibagi menjadi tiga yaitu:

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

Peranan akuntansi manajemen untuk membantu orang-orang yang bertanggung jawab melaksanakan tujuan dasar organisasi, baik yang bertanggung jawab secara langsung pada tujuan dasar organisasi (posisi lini) maupun yang tidak bertanggung jawab langsung pada tujuan dasar organisasi (posisi staf).

### 2.1.3 Manfaat Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Mulyadi (2001:15-16) informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan tiga hal, yaitu:

#### 1. Obyek informasi

Jika informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan obyek informasi seperti produk, departemen, atau aktivitas, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi penuh (*full accounting information*).

#### 2. Alternatif yang akan dipilih

Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternatif yang akan dipilih, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi diferensial (*differential accounting information*), yang sangat diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan pemilihan alternatif.

### 3. Wewenang manajer

Jika informasi manajemen dihubungkan dengan wewenang manajer, dihasilkan konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting information*), yang bermanfaat untuk mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi.

#### 2.1.3.1 Perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan

Sebagai suatu sistem pengolahan informasi keuangan, akuntansi dapat dibagi menjadi dua subsistem: akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen.

Karakteristik kedua subsistem akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen secara garis besar dapat dibedakan satu dengan lainnya, yaitu pada terlihat pada perbedaan pemakai informasi yang dihasilkan oleh kedua tipe akuntansi tersebut.

Akuntansi keuangan merupakan tipe akuntansi yang mengolah informasi keuangan untuk memenuhi kepentingan manajemen puncak dan pihak luar organisasi dalam suatu perusahaan dalam rangka mencapai target dan realisasi usaha yang direncanakan oleh perusahaan.

Akuntansi manajemen merupakan tipe akuntansi yang mengolah informasi keuangan untuk memenuhi kepentingan manajer dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi.

Pada tabel di bawah ini, Atkinson akan memberikan perbedaan yang lebih jelas antara akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan sebagaimana yang dijelaskan pada tabel 2.2 berikut ini.

**TABEL 2.2**  
**PERBEDAAN AKUNTANSI MANAJEMEN DAN AKUNTANSI KEUANGAN**

| Financial and Management Accounting Basic Features |   |  |
|--|---|--|
| Financial Accounting                               |   | Management Accounting  |
| Audience   | External: Stockholders, creditors, tax authorities  | Internal : workers, managers, executives   |
| Purpose  | Report on past performance to external parties; contracts with owners and leders.           | Inform internal decisions made by employees and manager; feedback and control on operating performance                 |
| Timeliness   | Delayed; historical   | Current; future oriented   |
| Restrictions                                       | Regulated; rules driven by General Accepted Accounting Principle and government authorities | No regulations; systems and information determined by management 'o meet strategic and operational needs               |
| Type of Information                                | Financial measurements only   | Financial plus operational and physical measur ments on processes, technologies, suppliers, customers, and competitors |
| Nature of Information                              | Objective, auditable, reliable, consistent, precise   | More subjective and judgemental; valid; relevant, and accurate   |
| Scope  | Highly aggregate; report on entire organization   | Disaggregate; inform local decisions and actions   |

Sumber: Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Roberts S. Kaplan, S. Mark Young. 2001. *Management Accounting*. Third Edition. Prentice Hall International Inc., hal.6

## 2.2 Klasifikasi Biaya

Pengklasifikasian biaya merupakan aktivitas yang sangat penting dalam manajemen perusahaan untuk mencapai hasil usaha yang optimal.

Pengklasifikasian biaya yang tepat akan menghasilkan laporan kinerja yang akurat bagi pihak internal yang memiliki kebutuhan yang berbeda-beda akan informasi.

## 2.2.1 Biaya manufaktur dan biaya non-manufaktur

GAAP (*General Accepted Accounting Principle*) mengklasifikasikan biaya berdasarkan fungsinya menjadi biaya manufaktur dan biaya non-manufaktur. Pengklasifikasian biaya ini biasanya hanya mampu untuk memenuhi kebutuhan informasi pihak eksternal. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan informasi pihak internal terutama untuk perusahaan yang terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban memerlukan pengklasifikasian biaya yang lebih detail dan spesifik.

### 2.2.1.1 Biaya manufaktur

Menurut Hansen & Mowen (2003:41) "*Manufacturing costs are the costs associated with manufacture of goods or the provision of services.*" Sedangkan menurut Atkinson (2001:76) "*Manufacturing costs are all costs incurred inside the factory associated with transforming raw materials into a finished product.*"

### 2.2.1.2 Biaya non-manufaktur

Menurut Hansen & Mowen (2003:41) "*Non-manufacturing costs are those costs associated with the function of designing, developing, marketing, distribution, customer service, and general administration.*" Sedangkan menurut Atkinson (2001:77) "*Non-manufacturing costs are the costs of an organization other than those incurred to produce a product, includes distribution costs, selling costs, marketing costs, after-sales costs, research and development costs, and general and administrative costs.*"

Biaya non manufaktur terdiri dari :

1. Biaya distribusi. Contoh : biaya pengiriman produk/ jasa kepada pelanggan.
2. Biaya penjualan. Contoh : gaji dan komisi personel bagian penjualan.
3. Biaya pemasaran. Contoh : biaya iklan dan promosi.
4. Biaya purna jual. Contoh : perbaikan purna jual, keluhan pelanggan.
5. Biaya penelitian dan pengembangan. Contoh : biaya desain produk baru.
6. Biaya umum dan administrasi. Contoh : gaji manajemen puncak.

Biaya pemasaran, distribusi, dan purna jual seringkali ditempatkan dalam satu kategori biaya pemasaran dan penjualan.

Biaya desain, pengembangan, dan administrasi juga seringkali masuk dalam satu kategori biaya administrasi.

### 2.2.2 Biaya tetap dan biaya variable

Pengetahuan akan konsep biaya sangatlah diperlukan oleh manajemen perusahaan. Perbedaan perspektif seorang manajer akan konsep biaya : *"Different costs for different purposes"* akan berperan besar di dalam lingkungan manajemen yang memiliki berbagai macam kebutuhan dan informasi.

Konsep biaya yang didasarkan atas fungsi biaya merupakan syarat mutlak bagi manajemen didalam menyajikan laporan keuangan bagi pihak eksternal. Meskipun konsep biaya merupakan syarat mutlak bagi manajemen dalam menyajikan laporan keuangan bagi pihak eksternal, tetapi konsep biaya atas dasar fungsi tersebut tidak akan dapat membantu manajemen untuk menyediakan kebutuhan informasi bagi pihak internal dalam fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

### 2.2.2.1 Biaya tetap

Menurut Hansen & Mowen (2003:68) “ *A cost that stays the same as output changes is a fixed cost or a fixed cost is a cost that, in total, remains constant within a relevant range as the level of activity output changes.*”

Biaya tetap menurut Hilton (2002:51) “ *A fixed cost remains unchanged in total as the level of activity (or cost driver) varies.*”

Jadi, walaupun aktivitas perusahaan baik volume produksi maupun penjualan meningkat, total biaya tetap akan konstan tetapi biaya tetap per unit akan mengalami penurunan. Contoh : biaya penyusutan gedung dan peralatan kantor, biaya sewa, gaji pegawai tetap, dan lain-lain.

### 2.2.2.2 Biaya variable

Menurut Hansen & Mowen (2003:69) “ *Variable cost is a cost that, in total, varies in direct proportion to changes in output.*”

Biaya variabel menurut Hilton (2002:49) “ *A variable costs changes in total in direct proportion to a change in the level of activity (or cost driver).*”

Jadi, total biaya variable akan berubah secara proporsional terhadap perubahan aktivitas tetapi biaya variable per unit akan tetap konstan. Contoh : biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, komisi penjualan, dan lain-lain.

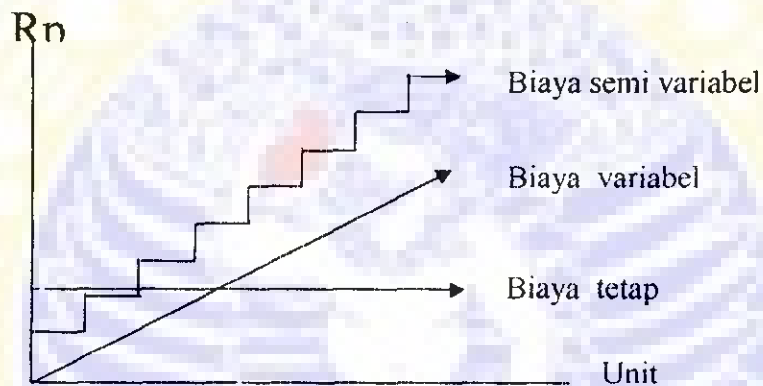
### 2.2.3 Biaya *semi variable*

Biaya *semi variable* adalah bauran dari biaya tetap dan biaya variabel. Total dari biaya semi variabel akan berubah sesuai dengan perubahan volume aktivitas tetapi tingkat perubahannya tidak proporsional.

Cambar mengenai perilaku biaya semi variable tersebut dapat digambarkan sebagaimana berikut :

**GAMBAR 2.1**

**GAMBAR PERILAKU BIAYA SEMI VARIABEL**



Sumber : Mas'ud Machfoedz, 1996. Akuntansi perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek. Edisi Kelima. STIE Widya Wiwaha, hal. 136.

### 2.2.4 Metode pemisahan biaya semi variabel

Pemisahan biaya semi variabel kedalam biaya tetap dan biaya variabel digunakan untuk tujuan perencanaan, pengukuran, pengendalian, dan pengevaluasian biaya dalam berbagai tingkat aktivitas. Selain itu pemisahan biaya semi variabel perlu dilakukan karena catatan akuntansi mungkin hanya menyajikan total biaya dan penggunaannya aktivitas terkait pada unsur biaya variabel.



Hammer (1994:43-44) mengungkapkan tujuan dari pemisahan biaya semi variabel, yaitu :

1. Predetermined factory overhead rate computation and variance analysis.
2. Flexible budget preparation and variance analysis.
3. Direct costing and contribution margin analysis.
4. Break even and cost-volume-profit analysis.
5. Differential and comparative cost analysis.
6. Short-run profit maximization and cost minimization analysis.
7. Capital budgeting-analysis.
8. Marketing profitability analysis by territories, products, and consumers.

Menurut Hansen & Mowen (2003:79) "*There are three widely used methods of separating a mixed cost into its fixed and variable components " the high-low method, the scatter plot method , and the method of least squares."*

#### 2.2.4.1 Metode tinggi – rendah

Metode ini menganalisis aktivitas dan biaya yang terkait dengan aktivitas tersebut berdasarkan titik tertinggi dan titik terendah untuk kemudian dicari selisihnya. Setelah itu dicari tingkat variabelnya dengan rumus :

$$\text{Tingkat Variabel (V)} = \frac{\text{Perubahan Biaya}}{\text{Perubahan Aktivitas}} \quad (1)$$

Setelah menemukan tingkat variabel, berikutnya mencari elemen biaya tetap dengan rumus :

$$\text{Elemen biaya tetap (F)} = \text{Total Biaya Campuran} - \text{Biaya Variabel} \quad (2)$$

Metode ini mempunyai keunggulan pada obyektifitasnya. Setiap orang yang menggunakan metode ini pada sekumpulan data tertentu akan mendapatkan hasil yang sama. Selain itu metode ini memungkinkan manajer melakukan perubahan cepat pada hubungan biaya dengan menggunakan 2 ( dua ) titik saja. Kelemahan metode ini adalah bentuk mendapatkan data yang akurat dalam menentukan rumus biaya, karena hanya jika posisi titik tertinggi dan terendah mewakili rata – rata sesungguhnya dari seluruh titik biaya dan aktivitas. Keadaan seperti itu pada kenyataannya sangat sulit terjadi.

#### 2.2.4.2 Metode *scatter plot*

Metode ini lebih baik bila dibandingkan dengan metode tinggi – rendah (*the high-low method*). Langkah pertama dalam metode ini adalah dengan menentukan terlebih dahulu titik – titik data sehingga hubungan antara biaya persiapan dan tingkat aktivitas dapat terlihat. Penentuan terlebih dahulu ini disebut juga dengan *scattergraph*, di mana sumbu vertikal adalah total biaya aktivitas dan sumbu horisontal adalah keluaran aktivitas. Salah satu tujuan dari metode ini adalah untuk menilai terungkap beberapa titik yang terlihat tidak cocok dengan pola umum perilaku biaya. Keunggulan dari metode ini adalah dapat memberikan analisis biaya kesempatan (*opportunity costs*) untuk memeriksa data secara visual. Kelemahannya adalah kualitas dari rumus biayanya. Tergantung pada kualitas penilaian subyektif analisis yang disebabkan *scatterplot method* ini tidak memiliki kriteria obyektif dalam penilaian garis terbaik.

### 2.2.4.3 Metode kuadrat terkecil

Metode kuadrat terkecil merupakan metode pemisahan biaya semi variabel yang lebih canggih dibandingkan gagasan *scatterplot method*. Metode ini merupakan mengidentifikasi garis terbaik. Garis kecocokan terbaik dalam garis yang mendekati titik dibanding garis lainnya dengan rumus sebagai berikut :

$$v = \frac{[\sum XY - \sum X \sum Y / n]}{[\sum X^2 - (\sum X)^2 / n]} \quad (3)$$

$$v = \left[ \frac{\sum Y}{n} \right] - v \left[ \frac{\sum X}{n} \right] \quad (4)$$

N = jumlah data

X = aktivitas

Y = biaya aktivitas

### 2.2.5 Biaya langsung dan biaya tidak langsung

Penelusuran biaya ke obyek merupakan hal yang harus dilakukan terutama oleh perusahaan dengan beberapa departemen yang berlaku sebagai pusat pertanggungjawaban. Manfaat dari penelusuran biaya ke obyek biaya ini antara lain :

1. Meningkatkan keakuratan pembebanan biaya – biaya.
2. Menghapus biaya yang tidak mempunyai nilai tambah (*non-value-added costs*).

Syarat dari penelusuran biaya ini adalah 2 ( dua ), yaitu *traced* dan *accurately traced*. *Easily traced* berarti biaya tersebut dapat dibebankan dengan cara yang layak menurut ekonominya. *Accurately traced* berarti biaya tersebut dapat dibebankan dengan menggunakan hubungan sebab – akibat. Penelusuran biaya ke obyek biaya ini dibagi menjadi 2 ( dua ) jenis, yaitu *costs* dan *indirect costs*.

#### 2.2.5.1 Biaya langsung

Menurut Garrison (2003:55) “ *A direct cost is a cost that can be easily and conveniently traced to the particular cost object under consideration.*” Sedangkan menurut Skousen (1994:768) “ *Direct cost are costs that are specifically traceable to a unit business or segmen being analyzed.*”

Segmen dapat berupa produk, divisi, daerah pemasaran. Jika segmen merupakan lini produk maka bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung, merupakan *direct costs* bagi masing – masing produk. Jika segmen berupa divisi, maka gaji manajer divisi adalah *direct cost* dari produk yang dihasilkan. Biaya langsung ini akan tereliminasi otomatis jika suatu segmen dibubarkan.

#### 2.2.5.2 Langsung tak langsung ( *indirect cost* )

Menurut Garrison (2003:55) “ *An indirect cost is a cost that cannot be easily and conveniently traced to the particular cost object under consideration.*”

Biaya tak langsung disebut sebagai *common cost* atau biaya bersama karena obyek biaya ini berasal dari aktivitas yang sama pada dua segmen atau

lebih. Contoh biaya tak langsung antara lain gaji manajer puncak, biaya sewa gedung, dan lain – lain.

### 2.2.6 Biaya tetap langsung dan biaya tetap umum

Manajer perusahaan disyaratkan untuk memisahkan biaya tetap (*fixed cost*) menjadi 2 (dua), yaitu biaya tetap langsung (*direct fixed cost*) dan biaya tetap umum atau bersama (*common fixed cost*). Hanya biaya tetap langsung (*direct fixed cost*) saja yang bisa dimasukkan dalam perhitungan laba rugi persegmen. Sedangkan biaya tetap umum (*common fixed cost*) tidak dapat dibebankan pada laporan laba rugi persegmen.

#### 2.2.6.1 Biaya tetap langsung (*direct fixed cost*)

Menurut Hansen & Mowen (2003:624) “*Direct fixed expenses are fixed expenses that are directly traceable to a segmen.*” Sedangkan menurut Garrison (2003:533) “*A traceable fixed cost of a segment is a fixed cost that is incurred because of the existence of the segment.*”

Biaya tetap langsung dapat langsung ditelusuri ke segmen yang bersangkutan. Timbulnya biaya ini disebabkan karena keberadaan segmen yang bersangkutan.

Acuan umum yang dipergunakan untuk menentukan biaya tetap langsung atau bukan adalah apabila suatu segmen tertentu dibubarkan, maka akan mengeliminasi biaya tetap langsung segmen yang

bersangkutan. Contohnya adalah biaya gaji manager segmen, biaya pemeliharaan mesin, dan lain – lain.

#### **2.2.6.2 Biaya tetap umum (*common fixed cost*)**

Menurut Hansen & Moven (2003:625) “ *Common fixed expenses are jointly caused by two or more segments.*” Sedangkan menurut Garrison (2003:534) “ *A common fixed cost is a fixed cost that supports the operation of more than one segmen, but is not traceable in whole or in part to any one segment.*”

Biaya tetap umum tidak dapat langsung ditelusuri ke segmen. Biaya ini merupakan biaya bersama antara dua segmen atau lebih. Jika suatu segmen dibubarkan, maka tidak akan ada perubahan dan penghapusan atas biaya tetap umum ini, karena biaya ini akan ditanggung oleh segmen lain yang masih beroperasi. Tetapi biaya tetap langsung dapat menjadi biaya tetap umum bagi lini segmen di bawahnya. Contohnya adalah gaji manajer puncak, gaji resepsionis, biaya listrik, dan lain - lain.

#### **2.2.7 Biaya terkendali dan biaya tak terkendali**

Pengklasifikasian biaya dalam kaitannya dengan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan yang memiliki beberapa segmen dapat digolongkan menjadi 2 (dua), yaitu biaya terkendali (*controllable costs*) dan biaya tak terkendali (*uncontrollable costs*). Pengklasifikasian biaya berdasarkan

pada sifat biaya ini adalah untuk menentukan apakah dapat dikendalikan oleh manajer segmen atau tidak.

Dalam prakteknya, pengendalian biaya ini sulit untuk diterapkan karena 2 (dua) alasan berikut :

1. Hanya sedikit biaya yang benar -- benar bisa dikendalikan oleh seorang manajer. Contohnya adalah *direct material costs* adalah wewenang manajer pembelian, tetapi biaya ini juga bergantung pada kondisi pasar yang berada diluar kendali manajer pembelian.
2. Manajer baru dari sebuah segmen akan mewarisi permasalahan dan ketidakefisienan dari manajer terdahulu. Contohnya manajer baru mungkin akan mengikuti kesepakatan kontrak yang tidak menguntungkan dengan serikat pekerjaan atau suplier yang berasal dari hasil negosiasi manajer terdahulu.

Selanjutnya *controllable* dan *uncontrollable costs* ini masing – masing akan dibagi menjadi 2 (dua), yaitu *controllable, direct operating cost* dan *indirect operating cost* serta *non controllable, direct operating cost* dan *indirect operating costs*.

*Controllable dan uncontrollable cost* mengarah pada apakah biaya tersebut bisa atau tidak bisa dipengaruhi oleh manajer segmen.

Sedangkan *direct dan indirect costs* lebih mengarah pada apakah biaya tersebut bisa atau tidak bisa langsung ditelusuri ke segmen yang bersangkutan.

### 2.2.7.1 Biaya terkendali (*controllable cost*)

Menurut Horngren (2000:195) “ *A controllable cost in any costs that is primarily subject to the influence of a given responsibility center manager for a given time period.*” Sedangkan menurut Skousen (1994:769) “ *Controllable costs are those that can be influenced ( increased, decreased, or eliminated) by someone such as a manager or factory worker.*”

Suatu biaya merupakan *controllable costs* bagi suatu segmen apabila manajer tersebut mampu mengendalikan biaya tersebut. Contohnya biaya iklan dan komisi penjualan merupakan *controllable costs* bagi manajer penjualan.

*Controllable costs* bisa juga sekaligus merupakan *direct costs* maupun *indirect costs*. Maher (1991:677) membagi *controllable costs* menjadi 2 (dua) kategori, yaitu :

#### 1. *Direct, controllable costs*

Merupakan suatu biaya yang langsung dapat ditelusuri ke segmen dan juga dapat dikendalikan oleh manajer segmen. Contohnya : upah tenaga kerja langsung, biaya bahan baku langsung.

#### 2. *Indirect, controllable costs*

Merupakan biaya yang tidak dapat di elusuri langsung ke segmen tetapi dapat dikendalikan oleh manajer segmen tersebut. Contohnya : biaya pengembangan sumber daya manusia. *Profit center* berhak untuk mengirim maupun untuk tidak mengirim sumber daya manusianya untuk dilatih di divisi sumber daya manusia yang merupakan divisi pusat. Jika



*profit center* mengirim, maka biaya pengembangan sumber daya manusia merupakan biaya bersama antara seluruh *profit center* yang memanfaatkan divisi sumber daya manusia tersebut.

### 2.2.7.2 Biaya tak terkendali (*uncontrollable cost*)

Menurut Horngren (2000:195) “ *Uncontrollable cost is cost that a manager cannot influence significantly.*” Sedangkan menurut Skousen (1994:769) “*Uncontrollable costs are that costs that cannot be influenced (increased, decreased, or eliminated) by someone such as a manager or factory worker.*”

Suatu biaya disebut *uncontrollable costs* apabila manajer segmen tidak mempunyai wewenang atau otorisasi dalam menentukan kebijakan biaya tersebut baik untuk mengurangi, menambah maupun untuk mengeliminasi biaya tersebut.

Seperti halnya *controllable costs*, *uncontrollable costs* dapat sekaligus berupa *direct costs* maupun *indirect costs*. Maher (1991:677) membagi *uncontrollable* ke dalam 2 (dua) kategori, yaitu :

#### 1. *Direct, uncontrollable costs*

Merupakan suatu biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh kebijakan manajer segmen tetapi biaya tersebut dapat langsung ditelusuri ke dalam. Contohnya biaya gaji manajer segmen, yang merupakan biaya langsung segmen yang bersangkutan tetapi besar kecilnya bukan merupakan wewenang manajer melainkan wewenang manajer puncak.

## 2. *Direct, uncontrollable costs*

Merupakan suatu biaya yang tidak ditelusuri langsung ke suatu segmen atau merupakan biaya bersama antara segmen yang ada, juga tidak dapat dipengaruhi oleh manajer segmen. Contohnya gaji manajer puncak merupakan biaya bersama segmen – segmen yang ada tetapi tidak dapat dipengaruhi oleh manajer segmen hal ini merupakan kewenangan dari pemilik perusahaan.

## 2.3 Pusat Pertanggungjawaban

Idealnya, dalam sebuah pusat pertanggungjawaban, manajer yang memimpin tiap – tiap pusat pertanggungjawaban harus memberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan dan sekaligus harus melakukan pengawasan atas aktivitas sesuai dengan jenis pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki perbedaan dalam tipe, ukuran, bentuk, dan tingkat otonominya. Perbedaan tersebut dibatasi oleh jenis aktivitas dan pusat pertanggungjawabannya. Setiap akhir periode manajer segmen harus menyajikan laporan pertanggungjawaban atas segmen yang dipimpinnya.

### 2.3.1 Pengertian pusat pertanggungjawaban

Menurut Larson (1999:96) “ *A responsibility for costs and expenses under their control.*” Sedangkan menurut Skousen (1994:1038) “ *Responsibility center*

*is an organization unit in which a manager has control over and is accountable for performance."*

Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban diimplementasikan, perusahaan harus membagi dan memisahkan biaya – biaya yang menjadi tanggung jawab tiap – tiap manajer.

Proses untuk menjamin tercapainya *goal congruence* yang telah ditetapkan, peran serta manajer dalam penetapan anggaran tidak boleh diabaikan.

Baru setelah itu periodik, manajer puncak perlu mengevaluasi kinerja dari tiap – tiap pusat pertanggungjawabannya. Penilaian kinerja yang diberikan manajer dilaporkan dalam bentuk laporan keuangan per segmen (*segmented reporting*).

### **2.3.2 Tipe – tipe pusat pertanggungjawaban**

Hansen & Mowen (2003:530) membagi pusat pertanggungjawaban menjadi 4 jenis berdasarkan wewenang atau tanggungjawabnya, antara lain dapat dijelaskan sebagaimana berikut ini :

1. Cost center : a responsibility center in which a manager id responsibility only for costs.
2. Revenue center : a responsibility center in which a manager id responsibility only for sales
3. Profit center : a responsibility center in which a manager id responsibility for both revenues and costs.
4. Investment center : a responsibility center in which a manager id responsibility for revenues, costs and investments.

### 2.3.3. Pengukuran kinerja pusat laba (*Profit Center*)

Pusat laba mengukur prestasi manajer dari laba yang dihasilkan oleh unit bisnisnya. Karena laba merupakan selisih pendapatan dari biayanya, maka manajer pusat laba bertanggung jawab atas pendapatan dan biaya dari unit bisnisnya. Biaya yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya hanyalah *controllable costs* dari unit bisnisnya saja.

Asas *going concern* diharapkan untuk selalu melekat pada setiap perusahaan yang akan menjaga eksistensinya. Karena itu manajemen puncak perusahaan tidak hanya menilai kinerja pusat laba dari pencapaian labanya saja. Tetapi lebih dari itu, tujuan perusahaan secara keseluruhan merupakan tujuan utama dibentuknya pusat – pusat pertanggungjawaban. Sehingga keselarasan tujuan (*goal congruence*) yang merupakan kesesuaian tujuan antara perusahaan secara keseluruhan dan manajer unit – unit bisnis di bawahnya harus dapat berjalan beriringan.

Pencapaian keselarasan tujuan (*goal congruence*) bagi pusat laba dapat tercapai bila manajer pusat laba bekerja didalam lingkungan perusahaan yang memberikan wewenang penuh untuk melakukan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan dari pusat laba yang dipimpinnya. Menurut Brandon (1997:789) lingkungan yang menunjang dalam pencapaian tujuan dari pusat laba adalah sebagai berikut:

1. Profit centers should be independent.
2. Profit centers goals should be congruent with corporate goals.
3. Profit center decisions should be free corporate interference.

Jadi diharapkan dalam pengambilan keputusannya, manajer pusat laba tidak mempengaruhi wewenang dan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban lain yang ada di bawahnya, seperti pusat pendapatan (*revenue centers*) dan pusat biaya (*cost centers*). Selain itu manajer pusat laba seharusnya tidak diperbolehkan untuk meningkatkan pendapatan pusat labanya sendiri, bila ternyata aktivitas tersebut akhirnya malah menurunkan laba perusahaan secara keseluruhan. Pun juga manajer pusat laba harus diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab atas segala konsekuensinya. Karena dengan adanya intervensi dari manajemen puncak, akan membuat manajer pusat laba melihat otonomi.

Dalam mengukur kinerja manajemen, Anthony dan Govindarajan (2001:175-177) memberikan 5 (lima) ukuran yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja antara lain :

*a. Contribution margin*

Margin kontribusi adalah selisih dari pendapatan dikurangi dengan biaya – biaya variabel. Jumlah tersebut biasanya dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba. Manajer diharapkan dapat memaksimalkan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel. Prinsip utama yang dipakai di sini adalah bahwa biaya tetap bersifat *uncontrollable* bagi *profit center*.

*b. Direct profit*

*Direct profit* adalah selisih dari margin kontribusi dikurangi dengan biaya tetap yang dikendalikan oleh tiap laba (*fixed expenses*)

*incurred in the profit center*) atau biaya – biaya yang dapat ditelusuri langsung ke pusat laba (*directly traced to profit center*). Biaya – biaya tersebut merupakan *controllable* bagi manajer pusat laba. Biaya – biaya yang terjadi di kantor pusat tidak dialokasikan ke pusat laba. *Direct profit* ini menunjukkan kontribusi laba dari tiap profit center dalam menutupi biaya tetap bersama (*common cost*) mereka.

*c. Controllable profit*

Biaya kantor pusat dapat dibedakan menjadi 2 yaitu *controllable* dan *uncontrollable*. *Controllable profit* adalah selisih dari *direct profit* dikurangkan dengan *headquarters controllable cost* yaitu biaya kantor pusat yang dialokasikan ke pusat laba yang *controllable* bagi manajer pusat laba. Biaya – biaya tetap *uncontrollable* bagi manajer pusat laba tidak ikut dibebankan untuk mengurangi *direct profit* sekalipun biaya tetap tersebut merupakan biaya langsung bagi pusat laba.

*d. Income before taxes*

*Income before taxes* adalah selisih dari *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 tersebut menjadi ukuran yang terbaik untuk menghitung kemampuan suatu unit bisnis 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 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. Ada 2 (dua) argumen yang menentang ukuran ini sebagai indikator kinerja. Pertama, karena biaya – biaya pusat ini bersifat *uncontrollable* bagi pusat laba, dan kedua, karena perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencari metode pengalokasian biaya pusat tersebut. Sedangkan yang mendukung pengalokasian biaya pusat ke dalam laporan kinerja profit center mempunyai alasan sebagai berikut : kinerja profit center lebih akan lebih realistis dan dapat dibandingkan (*comparable*) dengan kompetitor, serta adanya pemikiran bagi manajer bahwa profit center tidak akan mendapatkan laba kecuali manajer pusat laba dapat menutup semua biaya termasuk alokasi *overhead* pusat. Kemudian manajer akan termotivasi untuk membuat keputusan – keputusan yang bersifat jangka panjang dalam hal *pricing, product mix*, dan lain – lain.

*e. Net income*

*Net income* adalah *income before taxes* dikurangi pajak.

## 2.4 Konsep dan Pengertian Pelaporan Segmen

Menurut Hansen & Mowen (2003:622) “ *A segmen in any profit – making entity within organization.*” Sedangkan menurut Garisson (2003:527) “ *A*

*segment is a part or activity of a organization about which a manager would like cost, revenue, or profit, or profit data."*

Pengertian pelaporan segmen menurut Hansen & Mowen (2003:622) "*Reporting the profit contribution of activities or other units within an organization is a called segmented reporting."*

Jadi laporan segmen merupakan pelaporan laba kontribusi tiap periode dari segmen – segmen terhadap laba perusahaan secara keseluruhan. Pelaporan segmen ini merupakan *management tool* yang digunakan untuk mengevaluasi profitabilitas dan kinerja manajer dari tiap segmen. Selain itu, manajer dari unit – unit bisnis perlu mengetahui profitabilitas berbagai segmen dalam suatu yang berhubungan dengan eksistensi berkelanjutan (*going concern*) setiap segmen.

#### **2.4.1 Tujuan Pelaporan Segmen**

Laporan laba rugi perusahaan seperti yang diisyaratkan oleh prinsip akuntansi yang berlaku umum tidak dapat digunakan oleh manajemen puncak untuk melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan yang dibutuhkan bagi penilaian kinerja unit bisnis di bawahnya. Hal ini disebabkan oleh masih terdapatnya *uncontrollable costs* dan *uncontrollable revenue* didalam laporan laba rugi perusahaan secara keseluruhan. *Segmented reporting* diharapkan menjadi alat penilaian kinerja persegmen yang lebih akurat. Manajer dapat mengetahui profitabilitas dari masing – masing segmen yang dipinipinya.



Sehingga manajer dapat mengetahui apakah hasil yang diperoleh segmen dari dipimpinnya telah mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan atau tidak.

#### 2.4.2 Teknik Penilaian kinerja dalam pelaporan segmen

Pengevaluasian kinerja manajer segmen dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain dengan menggunakan marjin segmen dan marjin kontribusi.

##### 2.4.2.1 Marjin kontribusi

Menurut Skousen (1994:1042) “ *Contribution margin is the excess of sales revenue over variable costs*” sedangkan menurut Hansen & Mowen (2003:658) “*The contribution margin is sales revenue minus total variable cost.*”

Marjin kontribusi diperoleh dari pendapatan dikurangi dengan biaya variabel. Marjin kontribusi dapat memberikan informasi pengaruh kenaikan dan penurunan penjualan terhadap laba bersih (*net income*).

Marjin kontribusi sangat cocok bila digunakan sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan jangka pendek seperti keputusan kapasitas produksi. Karena teknik pengukuran ini tidak dipengaruhi oleh *uncontrollable costs* yang merupakan pembebanan biaya dari dua segmen atau lebih.

### 2.4.2.2. Marjin segmen

Menurut Skousen (1994:1042) “ *Segment margin is the difference between segment revenue and direct segment cost a measure of the segment's contribution to cover indirect fixed costs and provide profit*”. Sedangkan menurut Hansen & Mowen (2003:625) “ *The profit contribution each segment makes towards covering a firm's common fixed costs is called the segment margin.* ”

Marjin segmen diperoleh dari marjin kontribusi dikurangi dengan *traceable fixed costs* atau *direct fixed costs*. Atau dengan kata lain marjin segmen membebaskan seluruh biaya yang dapat langsung ditelusuri ke segmen. Marjin segmen kemudian dikurangkan dengan biaya tetap umum (*common fixed costs*) untuk memperoleh *net income* perusahaan secara keseluruhan.

## 2.5 Metode Pengalokasian Biaya

Metode pengalokasian biaya digunakan dalam pengambilan keputusan maupun aktivitas evaluasi kinerja manajer. Penggunaan metode ini bermanfaat bagi manajer dalam melakukan produksi yang optimal untuk menciptakan *inventory* dalam memperhitungkan produk.

### 2.5.1. Kalkulasi biaya penuh (*full costing*)

Pengertian *full costing* menurut Brandon (1997:270) “ *They absorb a fair share of all manufacturing overhead costs – both fixed and variable – into the*

*cost of each unit of product.*” Sedangkan menurut Mulyadi (2001:49) “ *Full costing* merupakan salah satu metode penentuan kos produk, yang membebankan seluruh biaya produksi sebagai kos produk, baik yang produksi yang berperilaku variabel maupun tetap.”

*Full costing* disebut juga *absorption costing* karena sifat pembebanan metode ini yang menyerap seluruh biaya produksi yang timbul. Metode ini digunakan untuk keperluan pelaporan keuntungan eksternal. Oleh sebab itu, metode ini didasarkan atas prinsip akuntansi yang berlaku umum. Metode *full costing* ini membebankan seluruh biaya manufaktur seperti bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, *variabel overhead* dan *fixed overhead* ke dalam produk. Dengan menggunakan metode ini, setiap produk menyerap *fixed overhead*. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dengan metode *full costing*, *fixed overhead* tidak dibebankan sampai produk tersebut terjual. Karena itu *fixed overhead* termasuk *inventoriable cost*.

Metode ini tidak bisa digunakan dalam pengambilan keputusan maupun tindak evaluasi kinerja manajer. Alasannya adalah dengan metode ini manajer akan cenderung melakukan produksi sebanyak mungkin untuk menciptakan *inventory* tanpa memperhitungkan produk. Manajer akan cenderung mengejar bonus dengan cara meningkatkan produksi. Dengan cara demikian maka kinerja manajer akan tampak baik sebab *fixed overhead* tidak terbebankan selama periode tersebut melainkan tetap melekat pada produk yang belum terjual tersebut. Sehingga akan menimbulkan penyimpangan dalam perhitungan laba/rugi. Itulah

sebabnya metode *full costing* tidak dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer.

### 2.5.2 Kalkulasi biaya variabel (*variable costing*)

Menurut Brandon (1997:270) “ *Under variable costing, all fixed manufacturing costs, including fixed direct labor and manufacturing overhead, are released ad period cost of sold during the time period in which they are incurred.*”

Metode *variable costing* disebut juga *direct costing*. *Variabel costing* merupakan modifikasi dari laporan akuntansi keuangan bagi pihak eksternal. *Variabel costing* tidak dapat digunakan dalam pelaporan bagi pihak eksternal karena tidak membebankan biaya overhead tetap sebagai *products cost*, tetapi sebagai *period cots*. Pada metode ini, persediaan barang jadi dan barang dalam proses hanya dibebani biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead variabel. Sedangkan overhead tetap dibebankan sebagai *periode cost*.

Metode *variable costing* yang dipakai dalam pelaporan segmen membagi *fixed expensed* menjadi 2 (dua) kategori yaitu : beban tetap langsung (*direct fixed expensed*) dan beban tetap umum (*common fixed expensed*). *Direct fixed expensed* adalah biaya tetap yang dapat langsung ditelusuri ke segmen yang bersangkutan, sedangkan *common fixed expensed* adalah biaya tetap bersama antara dua segmen atau lebih.

Metode *variable costing* yang dipakai dalam pelaporan segmen akan menghasilkan pembebanan biaya yang lebih akurat. Metode ini memisahkan biaya berdasarkan perilakunya sehingga akan memudahkan dalam penelusuran dan untuk mengetahui sifat *controllability* dari biaya tersebut. Pemisahan antara biaya tetap dan biaya variabel akan menghasilkan suatu penilaian kinerja yang lebih baik bagi manajer segmen.

## 2.6 PENELITIAN SEBELUMNYA

Beberapa mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga sebelumnya telah melakukan penulisan skripsi mengenai *segmented reporting* untuk menilai kinerja unit – unit bisnis pada perusahaan yang diteliti.

Landasan teori yang dipakai oleh peneliti sebelumnya kurang lebih sama dengan skripsi ini, yaitu mengenai akuntansi pertanggung jawaban (*responsibility accounting*) dan pelaporan persegmen (*segmented reporting*).

Jocy Drajat. 1996. Judul skripsi adalah “ Penyajian Laporan Per Segmen Bagi Kepentingan Pihak Internal Untuk Evaluasi Kinerja Unit – Unit Bisnis Pada Distributor “X” Surabaya. “ Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Skripsi ini ditujukan kepada perusahaan jasa distribusi produk manufaktur yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja per segmen pada masing – masing unit bisnis pada tingkat yang paling menguntungkan. Penelitian ini dilengkapi dengan metode pemisahan biaya semi variabel.

Putu Purnawati. 2003. Judul skripsi adalah : “ Laporan Per Segmen sebagai Alat Bantu untuk Pengukuran Kinerja Tiap Unit Bisnis Studi Kasus pada PT. Telkom Divre Jawa Timur. “ Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Skripsi ini ditujukan kepada perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa untuk menilai menjadi kinerja dari masing – masing unit bisnisnya. Penelitian ini tidak dilengkapi dengan metode pemisahan biaya semi variabel, tetapi menganalisis varian untuk tiap unit bisnis dengan membandingkan laporan aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ardian Rinaldy Moeslim. 1997. Judul skripsi adalah : “Analisis Segmented Reporting dalam Upaya Mengukur Laba Secara Proposional Pada PT. X di Pandaan.” Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Skripsi ini ditujukan kepada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, dimana penilaian per segmen dilakukan untuk mengukur kinerja dari masing – masing unit bisnisnya. Penelitian ini juga bertujuan menganalisis variabel pada tiap unit bisnis dengan membandingkan laporan aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Asteria Dyan Paramita. 2003. Judul skripsi adalah “ Penerapan Contribution Margin dalam Laporan Persegmen Produk sebagai Alat dalam Perencanaan Bauran Studi Kasus pada PT. Petrosida, Gresik. “ Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Skripsi ini ditujukan kepada perusahaan manufaktur yang bertujuan untuk merencanakan bauran produk (*product mix*) yang paling menguntungkan. Penelitian ini dilengkapi dengan metode pemisahan biaya semi variabel.

Nur Qomariana. 2003. Judul skripsi adalah “ Analisis Profitabilitas segmen produk untuk Menilai Kinerja Produk pada PT. Behaestex di Gresik. “ Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Skripsi ini ditujukan kepada perusahaan manufaktur yang bertujuan untuk menghitung profitabilitas dari masing – masing produk yang diproduksi.





## **BAB III**

# **METODE PENELITIAN**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang ada, penelitian ini berusaha untuk menjawab sebuah pertanyaan “ Bagaimana analisis kinerja per segmen produk untuk mengevaluasi kinerja tiap segmen produk pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo ? “ maka pendekatan metodologi yang digunakan ialah pendekatan kualitatif - deskriptif. Pendekatan ini dipilih atas pertimbangan sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan berdasarkan fakta yang terjadi didalam perusahaan
2. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis
3. Kesimpulan yang dihasilkan tidak digeneralisasikan

#### **3.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Karena keterbatasan data, waktu, biaya maka penelitian yang dilakukan dibatasi sebagai berikut :

1. Obyek penelitian dibatasi pada masalah analisis kinerja per segmen produk dalam menilai kinerja tiap segmen produk yang diproduksi, sehingga alat ukur yang lain untuk menilai kinerja per segmen produk akan dibahas dalam penelitian ini.

2. Subyek penelitian adalah CV. Sekar Kencana yang memproduksi di bidang pengolahan garam yang selama ini dalam menilai kinerja per segmen produk hanya menggunakan bentuk tunggal, sehingga analisis yang dihasilkan tidak akurat. Karena itu perlu diterapkan penggunaan segmented reporting sebagai dasar penelitian agar dapat memberikan informasi yang akurat dan menghasilkan kebijaksanaan perusahaan yang tepat.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder, baik kuantitatif dan kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berupa penjelasan dan keterangan secara tertulis seperti gambaran umum perusahaan, yaitu sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta mengenai proses produksinya dan wawancara dengan nara sumber, sedangkan data kuantitatif berupa angka – angka dari perusahaan, seperti laporan laba rugi perusahaan, perincian biaya – biaya yang terjadi dalam perusahaan dan data – data lainnya yang mendukung.

### **3.4 Cara Pengumpulan Data**

Cara pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini sebagai berikut :

1. Survey lapangan, dilakukan dengan cara pengumpulan data atau informasi yang diperlukan dengan cara observasi dan wawancara langsung dengan personel perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.
2. Dokumentasi, berupa pengumpulan data mengenai teori – teori dalam literature yang berhubungan dengan permasalahan penelitian kemudian diolah serta dianalisis dan akan dijadikan sebagai landasan teori dalam memecahkan masalah.

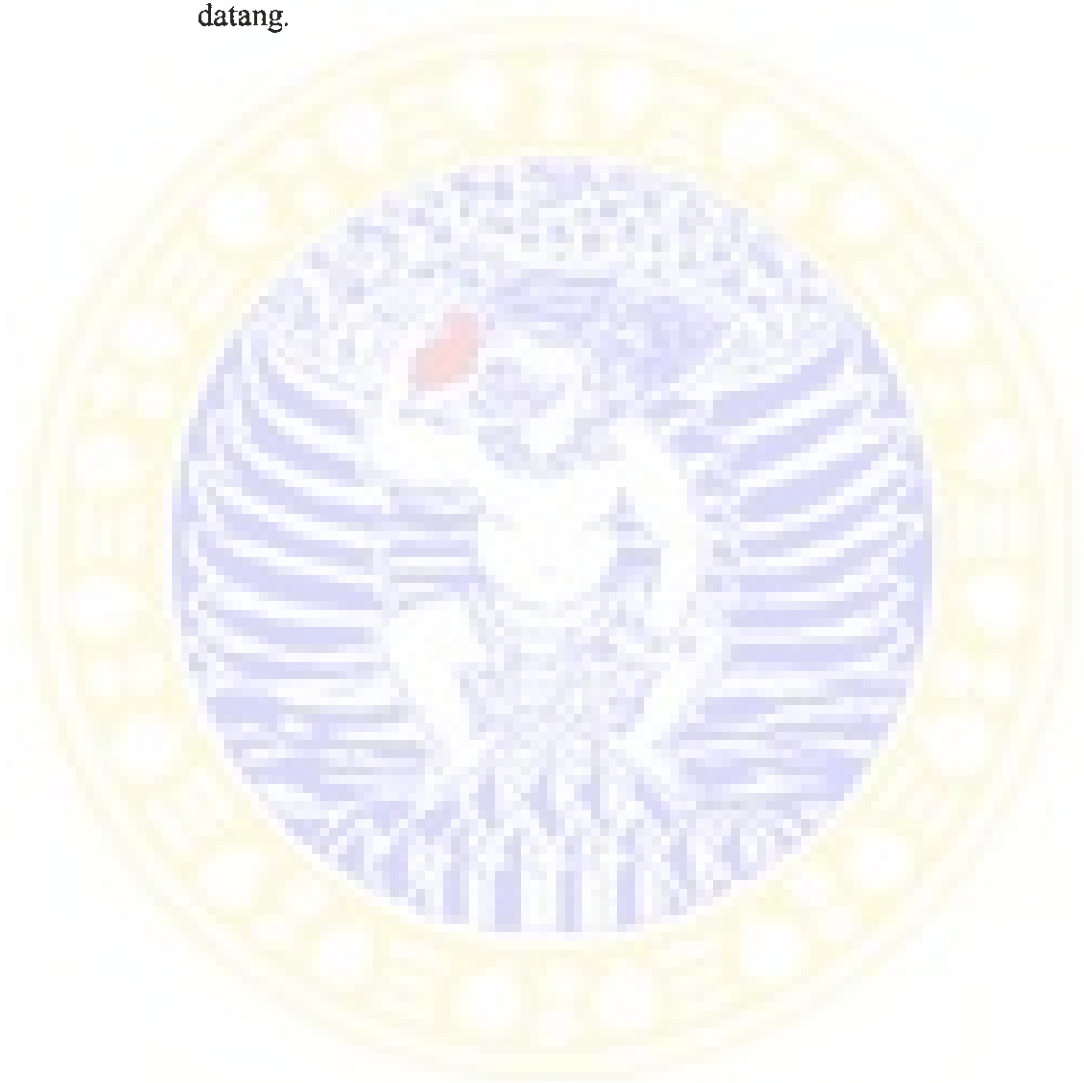
### **3.5 Teknik dan Analisis**

Setelah data – data yang diperoleh, maka teknis analisis yang diperlukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi segmen produk pada perusahaan, kemudian mengidentifikasi biaya yang terjadi pada perusahaan, setelah itu mengklasifikasikannya menurut perilaku biaya sesuai dengan landasan teori yang ada dan relevan.
2. Menyusun laporan analisis kinerja per segmen produk, meliputi laba rugi per sergmen berdasarkan landasan teori yang diperoleh dari hasil kepustakaan.
3. Melakukan penilaian profitabilitas segmen berdasarkan analisis kinerja per segmen produk. Dasar pebnilaian yang akan dipakai ialah margin

segmen, sedangkan metode analisis yang akan dipakai ialah analisis perbandingan histories dan analisis margin laba.

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**

# **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Mengenai Subyek Penelitian

CV Sekar Kencana yang berproduksi di Lingkungan Industri Kecil di Sidoarjo didirikan pertama kali pada tanggal 23 Mei 1994 dengan nama CV Sekar Kencana.

Berikut ini akan diuraikan gambaran umum mengenai subyek dari penelitian ini yaitu meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan aktivitas produksi perusahaan.

##### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

CV Sekar Kencana di Lingkungan Industri Kecil Sidoarjo adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pembuatan alat-alat tulis (*stationary*).

Perusahaan ini didirikan pada tahun 1994 oleh dua bersaudara yaitu Bapak Sekar Anom Harijaya dan Bapak Kurniawan Hartono. Perusahaan ini berlokasi di Lingkungan Industri Kecil Sidoarjo, Blok I Nomor 1 – 4, dan merupakan industri *stationary* yang cukup besar.

Berkat pengelolaan yang baik, perusahaan ini dapat menghasilkan omzet penjualan yang cukup besar dan berhasil membantu program pemerintah dalam menyediakan lapangan pekerjaan bagi penduduk di sekitar daerah Lingkungan

Industri Kecil Sidoarjo dan memiliki SIUP, NPWP, dan TDP yang terdaftar pada Departemen Perindustrian Republik Indonesia.

Secara garis besar, CV Sekar Kencana di Sidoarjo adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pembuatan alat-alat tulis (*stationary*), dengan pimpinan perusahaan pada saat ini dipegang oleh Bapak Sekar Anom Harijaya dan Bapak Kurniawan Hartono.

#### **4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi pada hakekatnya adalah kerangka dasar (*frame work*) dari organisasi yang menunjukkan segenap tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta hubungan kekuasaan diantara masing-masing bagian yang ada di dalam organisasi.

Struktur organisasi pada CV Sekar Kencana di Lingkungan Industri Kecil Sidoarjo (pada lampiran).

#### **4.1.3 Aktivitas Produksi Perusahaan**

Dalam menguraikan aktivitas produksi pada CV. Sekar Kencana di Lingkungan Industri Kecil di Sidoarjo, maka perlu diketahui hal-hal sebagai berikut :

##### **A. Jenis Bahan**

Bahan yang digunakan terdiri dari bahan baku dan bahan penolong, yaitu

## 1. Bahan Baku

Bahan baku adalah bahan utama yang digunakan dalam proses produksi suatu perusahaan.

Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan adalah kertas dan lempengan logam (aluminium)

## 2. Bahan Penolong

Bahan ini sifatnya untuk mendukung ataupun menyempurnakan proses produksi yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

Bahan penolong yang digunakan adalah : zat pewarna, plastik, dan bahan *packing*.

## B. Hasil Produksi

Produk yang dihasilkan oleh CV. Sekar Kencana di Lingkungan Industri Kecil di Sidoarjo adalah meliputi jenis produk alat-alat tulis (*Stationary*) dengan empat klasifikasi variasi produk alat – alat tulis (*stationary*) yang dapat dijelaskan sebagaimana berikut ini :

1. Binder buku dan tempat dokumen kerja (*work file*)
2. Map plastik buku (*standard size*)
3. Kunci agenda (gembok agenda) untuk mengunci tempat agenda buku
4. Tempat pensil dari logam aluminium (*metal pencil case*)



### **C. Proses Produksi**

Adapun proses produksi alat-alat tulis (stationary) pada CV. Sekar Kencana di Lingkungan Industri Kecil di Sidoarjo terdiri dari empat tahap produksi, yaitu sebagai berikut :

#### **Tahap I : Pengolahan dan Pemanasan**

Pada tahap ini, bahan baku yang berupa kertas (untuk jenis produk berupa binder), lempengan logam padat (untuk jenis produk berupa kunci agenda dan tempat pensil ), dan plastik (untuk jenis produk berupa map plastik buku ) untuk diolah dengan ketentuan dan komposisi yang telah ditetapkan untuk tiap jenis produk dan ditambahkan dengan zat pewarna dan zat kimia, kemudian dipanaskan. Tahap pengolahan dan pemanasan dilakukan dengan menggunakan mesin semi otomatis dan mesin otomatis.

#### **Tahap II : Pencetakan**

Pada tahap ini, hasil pengolahan pada tahap I dimasukkan kedalam tempat pencetakan, kemudian didinginkan selama kurang lebih 4 jam. Hasil dari tahap pencetakan adalah berupa lembaran kertas tebal (untuk jenis produk berupa binder), berupa kunci agenda (untuk jenis produk berupa kunci agenda), berupa tempat pensil ( untuk jenis produk tempat pensil aluminium ), dan berupa lembaran plastik yang lebar ( untuk jenis produk map plastik buku)..

### **Tahap III : Pemotongan**

Pada tahap pemotongan adalah lembaran kertas tebal dipotong dengan menggunakan mesin potong untuk menghilangkan bagian kertas maupun plastik yang kurang bagus dan menurut standart ukuran tertentu (untuk jenis produk berupa binder dan map plastik buku ).

Proses kelanjutan pada tahap pemotongan yaitu tahap proses produksi pada saat lempengan logam padat untuk dipotong dengan menggunakan mesin potong untuk menghilangkan bagian lempengan logam yang kurang halus dan menurut standart ukuran tertentu (untuk jenis produk berupa kunci agenda, dan tempat pensil alumunium ).

### **Tahap IV : *Quality Control dan Packing***

Pada tahap ini, dilakukan pengetesan terhadap mutu dari masing-masing jenis produk secara menyeluruh. Setelah proses pengetesan tersebut, produk dimasukkan dalam kemasan (*packing*) dan dikirim ke gudang untuk *stock* persediaan barang yang siap dijual (*warehouse* ), untuk gambaran tahap – tahap proses produksi yang lebih jelas mengenai proses produksi binder buku, map plastik buku, tempat pensil alumunium dan kunci agenda buku pada CV. Sekar Kencana di Lingkungan Industri Kecil di Sidoarjo adalah sebagaimana yang diperlihatkan pada gambar 4.2.

**GAMBAR 4.1**  
**PROSES PRODUKSI BINDER BUKU, MAP PLASTIK BUKU,**  
**TEMPAT PENSIL ALUMUNIUM, DAN KUNCI AGENDA BUKU**



Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana Di Lingkungan Industri Kecil Sidoarjo.

## 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi mengenai hasil penelitian pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, adalah meliputi : data volume produksi, dan volume penjualan, data harga jual, informasi keuangan, data biaya produksi, dan data biaya usaha selama periode usaha produksi dan keuangan perusahaan pada tahun 2004.

### 4.2.1 Data Volume Produksi

Data volume produksi dari CV. Sekar Kencana di Sidoarjo selama aktivitas produksi usaha pada tahun 2004 untuk tiap produknya adalah sebagaimana pada tabel 4.1

**TABEL 4.1**  
**VOLUME PRODUKSI TIAP PRODUK**  
**PERIODE TAHUN 2004**

| Bulan     | Jenis Produk (Dalam Pcs) |        |        |        | Total   |
|-----------|--------------------------|--------|--------|--------|---------|
|           | Binder                   | Kunci  | Map    | Tepak  |         |
| Januari   | 4.000                    | 3.000  | 3.700  | 3.500  | 14.200  |
| Februari  | 3.700                    | 2.700  | 3.000  | 3.300  | 12.700  |
| Maret     | 3.100                    | 2.900  | 3.200  | 3.000  | 12.200  |
| April     | 4.000                    | 3.000  | 3.100  | 3.200  | 13.300  |
| Mei       | 4.000                    | 2.800  | 3.400  | 4.500  | 14.700  |
| Juni      | 4.900                    | 3.100  | 3.500  | 4.000  | 15.500  |
| Juli      | 6.000                    | 4.000  | 4.000  | 4.500  | 18.500  |
| Agustus   | 5.000                    | 3.500  | 3.500  | 4.750  | 16.750  |
| September | 4.000                    | 3.000  | 3.200  | 3.400  | 13.600  |
| Oktober   | 4.200                    | 2.200  | 3.500  | 3.000  | 12.900  |
| Nopember  | 4.100                    | 2.800  | 4.000  | 3.750  | 14.650  |
| Desember  | 4.000                    | 3.000  | 3.900  | 4.100  | 15.000  |
| Total     | 51.000                   | 36.000 | 42.000 | 45.000 | 174.000 |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.

#### 4.2.2 Data Volume Penjualan

Data hasil penjualan CV. Sekar Kencana di Sidoarjo yang meliputi informasi penjualan tiap jenis produk yang dihasilkan perusahaan dalam penjualan tiap – tiap bulan yang dimulai pada bulan januari sampai dengan bulan desember dalam kurun waktu satu tahun pada tahun 2004 untuk tiap produk yang dihasilkan oleh CV. Sekar Kencana selama tahun 2004 adalah sebagaimana pada tabel 4.2.

**TABEL 4.2**  
**VOLUME PENJUALAN TIAP PRODUK**  
**PERIODE TAHUN 2004**

| Bulan        | Jenis Produk (Dalam Pcs) |               |               |               | Total          |
|--------------|--------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|              | Binder                   | Kunci         | Map           | Tepak         |                |
| Januari      | 3.975                    | 2950          | 3.675         | 3.400         | 14.000         |
| Februari     | 3.600                    | 1.500         | 2.900         | 3.000         | 11.000         |
| Maret        | 3.000                    | 2.600         | 3.000         | 2.400         | 11.000         |
| April        | 3.900                    | 2.900         | 2.600         | 2.600         | 12.000         |
| Mei          | 3.500                    | 2.300         | 2.800         | 4.400         | 13.000         |
| Juni         | 4.800                    | 3.000         | 3.250         | 3.950         | 15.000         |
| Juli         | 5.950                    | 3.800         | 3.850         | 4.400         | 18.000         |
| Agustus      | 4.950                    | 3.450         | 3.400         | 4.700         | 16.500         |
| September    | 3.500                    | 2.500         | 2.950         | 3.050         | 12.000         |
| Oktober      | 3.600                    | 1.700         | 3.400         | 2.888         | 11.588         |
| Nopember     | 4.000                    | 2.600         | 3.900         | 3.500         | 14.000         |
| Desember     | 3.850                    | 2.900         | 3.750         | 4.000         | 14.500         |
| <b>Total</b> | <b>48.625</b>            | <b>32.200</b> | <b>39.475</b> | <b>42.288</b> | <b>162.588</b> |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.

Adapun daerah pemasaran produk pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo adalah dibagi menurut empat divisi penjualan, yaitu :

1. Divisi I adalah divisi penjualan untuk daerah kota Surabaya.
2. Divisi II adalah divisi penjualan untuk daerah kota Malang.
3. Divisi III adalah divisi penjualan untuk daerah kota Madiun.
4. Divisi IV adalah divisi penjualan untuk daerah pulau kota Kediri.

Data hasil penjualan CV. Sekar Kencana di Sidoarjo menurut daerah atau divisi penjualan selama tahun 2004 adalah sebagaimana yang dijelaskan dalam penjelasan pada tabel 4.3.

**TABEL 4.3**  
**VOLUME PENJUALAN MENURUT DAERAH PENJUALAN**  
**PERIODE TAHUN 2004**

| Bulan        | Jenis Penjualan (Dalam Pcs) |               |               |               | Total          |
|--------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|              | Divisi I                    | Divisi II     | Divisi III    | Divisi IV     |                |
| Januari      | 3.450                       | 3.290         | 3.100         | 4.160         | 14.000         |
| Februari     | 3.180                       | 2.900         | 3.050         | 1.870         | 11.000         |
| Maret        | 3.040                       | 3.045         | 2.870         | 2.045         | 11.000         |
| April        | 2.950                       | 2.680         | 2.350         | 4.020         | 12.000         |
| Mei          | 3.310                       | 3.370         | 3.000         | 3.320         | 13.000         |
| Juni         | 4.250                       | 3.990         | 3.450         | 3.310         | 15.000         |
| Juli         | 4.300                       | 4.150         | 3.750         | 5.800         | 18.000         |
| Agustus      | 5.250                       | 4.030         | 3.620         | 3.600         | 16.500         |
| September    | 4.040                       | 2.940         | 2.600         | 2.420         | 12.000         |
| Oktober      | 4.050                       | 3.220         | 2.800         | 1.518         | 11.588         |
| Nopember     | 4.490                       | 3.670         | 2.990         | 2.850         | 14.000         |
| Desember     | 4.300                       | 3.450         | 3.110         | 3.640         | 14.500         |
| <b>Total</b> | <b>46.610</b>               | <b>40.735</b> | <b>36.690</b> | <b>38.553</b> | <b>162.588</b> |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.

Informasi mengenai data hasil penjualan produk pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo menurut setiap daerah atau setiap divisi penjualan berdasarkan jenis produk yang dijual selama satu tahun pada tahun 2004 adalah pada tabel 4.4.

**TABEL 4.4**  
**VOLUME PENJUALAN MENURUT DAERAH PENJUALAN**  
**DAN BERDASARKAN JENIS PRODUK**  
**PERIODE TAHUN 2004**

| Bulan        | Jenis Penjualan (Dalam Pcs) |               |               |               | Total          |
|--------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|              | Divisi I                    | Divisi II     | Divisi III    | Divisi IV     |                |
| Binder Buku  | 14.090                      | 11.790        | 10.730        | 12.015        | 48.625         |
| Kunci Agenda | 9.640                       | 8.610         | 7.470         | 6.480         | 32.200         |
| Map Plastik  | 11.050                      | 9.790         | 9.040         | 9.595         | 39.475         |
| Tepak Pensil | 11.830                      | 10.545        | 9.450         | 10.463        | 42.288         |
| <b>Total</b> | <b>46.610</b>               | <b>40.735</b> | <b>36.690</b> | <b>38.553</b> | <b>162.588</b> |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.

#### 4.2.3 Data Harga Jual

Informasi mengenai data harga jual untuk masing – masing produk alat – alat tulis (*stationary*) yang diproduksi pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo adalah sebagaimana pada tabel 4.5, dibawah ini.

**TABEL 4.5**  
**DAFTAR HARGA JUAL PRODUK (TAHUN 2004)**

| Produk       | Harga Jual Per Pcs |
|--------------|--------------------|
| Binder Buku  | Rp. 18.500,-       |
| Kunci Agenda | Rp. 1.800,-        |
| Map Plastik  | Rp. 3.700,-        |
| Tepak Pensil | Rp. 14.500,-       |

Sumber : Bagian Penjualan CV. Sekar Kencana di Sidoarjo.

#### 4.2.4 Informasi Keuangan

Data mengenai laporan laba rugi pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo untuk periode tahun 2004 yakni pada tabel 4.6.

**TABEL 4.6**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**CV. SEKAR KENCANA DI SIDOARJO**

|                                |                     |                       |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Penjualan                      |                     | Rp 1.716.756.000,-    |
| Beban Pokok Penjualan :        |                     |                       |
| -Persediaan Barang, 1/1/2004   | Rp. 41.631.600,-    |                       |
| -Biaya Produksi                | Rp. 1.251.515.100,- |                       |
| Barang Siap Dijual             | Rp. 1.293.146.700,- |                       |
| -Persediaan Barang, 31/12/2003 | (Rp. 239.645.700,-) |                       |
| Beban Pokok Penjualan          |                     | (Rp. 1.053.501.000,-) |
| Laba Kotor                     |                     | Rp. 663.255.000,-     |
| Beban Usaha :                  |                     |                       |
| -Beban Administrasi & Umum     | Rp. 295.090.000,-   |                       |
| -Beban Penjualan               | Rp. 165.156.400,-   |                       |
| Jumlah Beban Usaha             |                     | (Rp. 460.246.400,-)   |
| Laba Usaha                     |                     | Rp. 203.008.600,-     |
| Pendapatan (Beban) lain-lain : |                     |                       |
| -Pendapatan Lain – lain        | Rp. 31.172.500,-    |                       |
| -Beban Lain – lain             | (Rp. 17.444.500,-)  |                       |
| Jumlah Pend. (Beban) Lain-lain |                     | (Rp. 13.728.000,-)    |
| Laba Sebelum Pajak             |                     | Rp. 189.280.600,-     |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.



#### 4.2.5 Data Biaya Produksi

Data biaya produksi pada CV, Sekar Kencana di Sidoarjo adalah sebagaimana pada tabel 4.7, berikut ini.

**TABEL 4.7**  
**DATA BIAYA PRODUKSI**  
**PERIODE TAHUN 2004**

|   |     |                 |
|---|-----|-----------------|
| a. Biaya Bahan Baku :                           |     |                 |
| Bahan baku binder buku .....                    | Rp. | 235.372.200,-   |
| Bahan baku kunci agenda .....                   | Rp. | 216.523.400,-   |
| Bahan baku map plastik .....                    | Rp. | 99.976.000,-    |
| Bahan baku tepak pensil .....                   | Rp. | 106.104.150,-   |
| Jumlah Biaya Bahan Baku .....                   | Rp. | 657.975.750,-   |
| b. Biaya Tenaga Kerja Langsung :                |     |                 |
| Biaya TKL binder buku .....                     | Rp. | 78.457.400,-    |
| - Biaya TKL kunci agenda .....                  | Rp. | 68.856.000,-    |
| - Biaya TKL map plastik .....                   | Rp. | 33.325.300,-    |
| - Biaya TKL tepak pensil .....                  | Rp. | 37.299.500,-    |
| Jumlah Biaya TKL .....                          | Rp. | 217.938.200,-   |
| c. Biaya Overhead Pabrik :                      |     |                 |
| Biaya tenaga kerja tidak langsung .....         | Rp. | 111.266.900,-   |
| Biaya bahan penolong .....                      | Rp. | 7.261.600,-     |
| Biaya bahan bakar .....                         | Rp. | 39.938.800,-    |
| Biaya listrik & air pabrik .....                | Rp. | 47.200.450,-    |
| Biaya reparasi dan pemeliharaan mesin .....     | Rp. | 25.415.600,-    |
| Biaya penyusutan mesin .....                    | Rp. | 23.749.000,-    |
| Biaya penyusutan gedung pabrik .....            | Rp. | 12.201.800,-    |
| Biaya penyusutan peralatan produksi .....       | Rp. | 6.904.400,-     |
| BOP ( biaya overhead pabrik ) lain – lain ..... | Rp. | 101.662.600,-   |
| Jumlah Biaya Overhead Pabrik .....              | Rp. | 375.601.150,-   |
| Jumlah Biaya Produksi .....                     | Rp. | 1.251.515.100,- |

Sumber: Bagian Produksi CV. Sekar Kencana, Sidoarjo, diolah kembali.

Data informasi mengenai biaya overhead pabrik pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo mengandung unsur biaya campuran atau semi variabel, dimana biaya ini berfluktuasi jumlahnya dari bulan ke bulan. Data biaya overhead pabrik semi variabel ini, dapat dilihat pada tabel 4.8.

**TABEL 4.8**  
**DATA BIAYA OVERHEAD PABRIK SEMI VARIABEL**  
**PERIODE TAHUN 2004**  
**(DALAM RUPIAH)**

| Bulan     | Bahan Bakar | Listrik & Air | Reparasi & Pemeliharaan | BOP Lain - lain | Jumlah      |
|-----------|-------------|---------------|-------------------------|-----------------|-------------|
| Januari   | 3.234.500   | 3.861.100     | 2.106.050               | 8.348.650       | 17.550.300  |
| Februari  | 3.128.900   | 3.854.500     | 2.102.500               | 8.434.800       | 17.520.700  |
| Maret     | 3.244.100   | 3.872.150     | 2.111.500               | 8.373.150       | 17.600.900  |
| April     | 3.125.300   | 3.850.300     | 2.121.700               | 8.404.400       | 17.501.700  |
| Mei       | 3.277.500   | 3.795.000     | 2.100.150               | 8.077.350       | 17.250.000  |
| Juni      | 3.287.200   | 3.806.300     | 2.050.500               | 8.157.000       | 17.301.000  |
| Juli      | 3.567.725   | 2.294.100     | 2.153.300               | 8.925.425       | 18.777.500  |
| Agustus   | 3.690.600   | 2.070.700     | 2.294.100               | 9.576.700       | 19.950.600  |
| September | 3.389.500   | 3.924.700     | 2.140.800               | 8.384.250       | 17.839.250  |
| Oktober   | 3.326.900   | 3.852.200     | 2.100.000               | 8.230.900       | 17.510.000  |
| September | 3.372.600   | 3.905.100     | 2.070.700               | 8.402.000       | 17.750.400  |
| Desember  | 3.293.975   | 3.958.850     | 2.064.300               | 8.347.975       | 17.665.100  |
| Total     | 39.938.800  | 47.200.450    | 25.415.600              | 101.662.600     | 214.217.450 |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.

#### 4.2.6 Data Biaya Usaha

Biaya usaha atau biaya komersial merupakan biaya yang mendukung kegiatan perusahaan, baik yang menyangkut kegiatan produksi maupun kegiatan

penjualan. Data biaya usaha pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo selama periode tahun 2004 adalah sebagaimana pada tabel 4.9

**TABEL 4.9**  
**DATA BIAYA USAHA**  
**PERIODE TAHUN 2004**

|   |                          |
|---|--------------------------|
| <b>a. Biaya Administrasi &amp; Umum :</b>         |                          |
| Biaya gaji bagian administrasi dan umum .....     | Rp. 147.606.800,-        |
| Biaya penyusutan peralatan kantor .....           | Rp. 11.808.550,-         |
| Biaya penyusutan gedung kantor .....              | Rp. 17.589.900,-         |
| Biaya perlengkapan kantor .....                   | Rp. 8.856.400,-          |
| Biaya listrik dan air kantor .....                | Rp. 44.282.000,-         |
| Biaya telepon .....                               | Rp. 26.569.200,-         |
| Macam – macam biaya administrasi .....            | Rp. 38.377.150,-         |
| <b>Jumlah Biaya Administrasi &amp; Umum .....</b> | <b>Rp. 295.090.000,-</b> |
| <b>b. Biaya Penjualan :</b>                       |                          |
| Biaya gaji bagian penjualan .....                 | Rp. 24.776.300,-         |
| Biaya komisi penjualan .....                      | Rp. 49.552.450,-         |
| Biaya <i>advertensi</i> .....                     | Rp. 9.486.350,-          |
| Biaya bahan bakar .....                           | Rp. 3.142.700,-          |
| Biaya penyusutan kendaraan .....                  | Rp. 12.648.500,-         |
| Biaya reparasi dan pemeliharaan kendaraan .....   | Rp. 8.258.700,-          |
| Macam – macam biaya penjualan .....               | Rp. 57.291.400,-         |
| <b>Jumlah Biaya Penjualan .....</b>               | <b>Rp. 165.156.400,-</b> |
| <b>Jumlah Biaya Usaha .....</b>                   | <b>Rp. 460.246.400,-</b> |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.

Biaya usaha yang juga mengandung unsur biaya campuran atau semi variabel, yaitu untuk elemen biaya administrasi dan umum semi variabel adalah meliputi biaya persediaan kantor (*office supplies*), biaya listrik dan air kantor, biaya telepon kantor dan macam – macam biaya administrasi dan umum.

Biaya usaha yang didalamnya meliputi elemen biaya penjualan semi variabel adalah meliputi biaya advertensi, biaya bahan bakar, biaya reparasi dan pemeliharaan, dan macam – macam biaya penjualan. Data biaya usaha semi variabel yang terjadi selama kurun waktu satu tahun, pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo pada tahun 2004 adalah sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.10.

**TABEL 4.10**  
**DATA BIAYA USAHA SEMI VARIABEL**  
**PERIODE TAHUN 2004 ( DALAM RUPIAH )**

| Bulan     | Biaya Adm & Umum | Biaya Penjualan | Jumlah      |
|-----------|------------------|-----------------|-------------|
| Januari   | 9.017.200        | 6.719.700       | 15.736.900  |
| Februari  | 9.494.700        | 7.075.450       | 16.570.150  |
| Maret     | 9.855.300        | 7.344.200       | 17.199.500  |
| April     | 9.828.650        | 7.324.350       | 17.153.000  |
| Mei       | 10.033.200       | 7.476.800       | 17.510.000  |
| Juni      | 9.897.200        | 7.375.400       | 17.272.600  |
| Juli      | 10.046.500       | 7.486.700       | 17.533.200  |
| Agustus   | 10.044.600       | 7.485.300       | 17.529.900  |
| September | 10.151.100       | 7.564.700       | 17.715.800  |
| Oktober   | 9.922.900        | 7.394.500       | 17.317.400  |
| Nopember  | 9.883.800        | 7.365.550       | 17.249.350  |
| Desember  | 10.281.050       | 6.941.950       | 17.223.000  |
| Total     | 118.456.200      | 87.554.600      | 206.010.800 |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali.

Data mengenai informasi data biaya penjualan menurut daerah atau divisi penjualan pada CV. Sekar Kencana pada tahun 2004 adalah sebagaimana pada tabel 4.11.

**TABEL 4.11**  
**DATA BIAYA PENJUALAN MENURUT DAERAH PENJUALAN**  
**PERIODE TAHUN 2004 ( DALAM RUPIAH )**

| Keterangan                   | Divisi I   | Divisi II  | Divisi III | Divisi IV  | Total       |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| -Biaya gaji bagian penjualan | 13.627.000 | 4.955.300  | 5.716.500  | 2.477.500  | 24.776.300  |
| -Biaya komisi penjualan      | 27.253.850 | 9.910.500  | 7.432.900  | 4.955.200  | 49.552.450  |
| -Biaya advertensi            | 5.217.500  | 1.897.300  | 1.422.950  | 948.600    | 9.486.350   |
| -Biaya penyusutan Kendaraan  | 1.728.500  | 628.600    | 471.400    | 314.200    | 3.142.700   |
| -Biaya bahan bakar           | 6.956.700  | 2.529.700  | 1.897.300  | 1.264.800  | 12.648.500  |
| -Biaya rep & pemeliharaan    | 4.542.300  | 1.651.700  | 1.238.800  | 825.900    | 8.258.700   |
| -Macam-macam biaya penjualan | 22.246.350 | 11.458.100 | 22.041.025 | 1.545.925  | 57.291.400  |
| Jumlah Biaya Penjualan       | 81.572.200 | 33.031.200 | 38.220.875 | 12.332.125 | 165.156.400 |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, diolah kembali

### 4.3. Pembahasan

Pembahasan dalam permasalahan ini dengan mencari pemecahan masalah terbaik melalui penilaian aktivitas produksi yang dilakukan pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo dan untuk menilai kinerja per segmen produk pada tiap bagian produksi dan penjualan pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo.

Permasalahan ini juga dibahas untuk menentukan pemmilihan alternatif pemecahan masalah yang tebaik serta pemecahan masalah yang paling efisien yang dalam prosesnya kemungkinan akan terdapat adanya ketidakseimbangan faktor – faktor produksi sehingga hal ini akan menyebabkan perusahaan dalam proses produksi dan aktivitas penjualannya

mengalami beberapa hambatan yang lazim disebut masalah. Pemecahan masalah tersebut akan menjadi dasar bagi perusahaan untuk melakukan analisis kinerja per segmen produk pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo.

#### 4.3.1. Permasalahan

Setiap perusahaan bentuk dan sifatnya yang bagaimanapun di dalam menjalankan aktivitasnya akan mengalami hambatan yang lazim disebut masalah.

Dari hasil riset pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, ditemukan adanya masalah yang dihadapi perusahaan adalah manajemen perusahaan kesulitan untuk memperoleh alternatif keputusan yang dapat menggambarkan kemungkinan – kemungkinan di dalam upaya meningkatkan laba usaha.

Permasalahan ini khususnya dengan adanya gejala penurunan volume penjualan pada daerah penjualan untuk kota Surabaya, Malang, Madiun, dan Kediri..

Sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.2 dan tabel 4.3. Dalam hal ini, manajemen perusahaan belum mengetahui kemampuan dari masing – masing segmen (produk dan daerah penjualan) di dalam menghasilkan laba.

Akibat yang ditimbulkan dari masalah tersebut adalah adanya kemungkinan pihak manajemen perusahaan belum dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan perusahaan dari beberapa alternatif dalam upaya meningkatkan laba perusahaan.

#### 4.3.2. Pemecahan Masalah

Dalam melakukan pemecahan atas permasalahan tersebut, maka pihak manajemen perusahaan perlu menganalisis kemampuan dari tiap – tiap segmen (produk dan daerah penjualan) dalam menghasilkan laba perusahaan dengan menggunakan tipe pengukuran contribution margin.

Adapun langkah – langkah pemecahan masalah yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Mengklasifikasikan biaya berdasarkan perilaku, Dalam mengklasifikasikan biaya berdasarkan perilaku
2. Pengklasifikasian biaya berdasarkan perilaku dapat dipisahkan menjadi unsur biaya variabel dan biaya tetap.

Pada elemen biaya produksi, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung serta biaya bahan penolong merupakan biaya variabel, dan untuk biaya *overhead* pabrik terdapat biaya – biaya yang merupakan unsur tetap.

Unsur tetap pada biaya *overhead* pabrik yaitu biaya penyusutan peralatan produksi, biaya penyusutan gedung pabrik, biaya tenaga kerja & air pabrik, reparasi dan pemeliharaan mesin, bahan bakar, serta *overhead* lain – lain merupakan unsur biaya semi variabel.

Selain itu, pada unsur biaya komersial atau biaya usaha juga terdapat sebagian besar biaya yang merupakan biaya – biaya semi variabel.

Aktivitas dalam rangka melakukan pemisahan biaya – biaya yang bersifat semi variabel menjadi biaya tetap dan biaya variabel, maka penulis menggunakan pendekatan historis, yaitu dengan metode kuadran terkecil (least square method).

Dengan pertimbangan metode ini adalah metode yang paling baik dalam menganalisis biaya semi variabel pada berbagai tingkat kegiatan selama satu periode. Fungsi biaya semi variabel dapat digambarkan sebagai berikut :

$$Y = F + VX.$$

Berdasarkan fungsi biaya tersebut, maka Y adalah total biaya semi variabel, dan X adalah volume kegiatan. Kedua variabel ini adalah variabel yang telah diketahui dari data masa lalu.

Variabel – variabel yang harus dicari adalah F yang menunjukkan biaya tetap total V dan yang menunjukkan tarif biaya variabel. Variabel F dan V dapat dicari dengan rumus :

$$V = \frac{[\sum XY - \sum X \sum Y / n]}{[\sum X^2 - (\sum X)^2 / n]}$$

$$F = \frac{\sum Y}{n} - V \left[ \frac{\sum X}{n} \right]$$

Huruf n kecil adalah jumlah pengamatan / data

Dan untuk tujuan pemisahan biaya overhead pabrik nilai X adalah volume produksi, sedangkan untuk biaya usaha nilai X adalah volume penjualan.



Realisasi biaya overhead pabrik dan biaya usaha bulanan yang bersifat semi variabel, realisasi produksi serta realisasi penjualan pada CV. Sekar Kencana selama tahun 2004, maka pemisahan biaya dapat dihitung sebagai berikut :

**TABEL 4.12**  
**ANALISIS PEMISAHAN BIAYA SEMI VARIABEL**  
**BIAYA BAHAN BAKAR**

| Bulan     | Y          | X       | XY              | X <sup>2</sup> |
|-----------|------------|---------|-----------------|----------------|
| Januari   | 3.234.500  | 14.200  | 45.929.900.000  | 201.640.000    |
| Februari  | 3.128.900  | 12.700  | 39.737.030.000  | 161.290.000    |
| Maret     | 3.244.100  | 12.200  | 39.578.020.000  | 148.840.000    |
| April     | 3.125.300  | 13.300  | 41.566.490.000  | 176.890.000    |
| Mei       | 3.277.500  | 14.700  | 48.179.250.000  | 216.090.000    |
| Juni      | 3.287.200  | 15.500  | 50.951.600.000  | 240.250.000    |
| Juli      | 3.567.725  | 18.500  | 66.002.912.500  | 342.250.000    |
| Agustus   | 3.690.600  | 16.750  | 61.817.550.000  | 280.562.500    |
| September | 3.389.500  | 13.600  | 46.097.200.000  | 184.960.000    |
| Oktober   | 3.326.900  | 12.900  | 42.917.010.000  | 166.410.000    |
| Nopember  | 3.372.600  | 14.650  | 49.408.590.000  | 214.622.500    |
| Desember  | 3.293.975  | 15.000  | 49.409.625.000  | 255.000.000    |
| Total     | 39.938.800 | 174.000 | 581.595.177.500 | 2.558.805.000  |

Sumber : Bagian Produksi CV. Sekar Kencana Sidoarjo, diolah kembali.

Dari perhitungan dalam tabel diatas, maka biaya bahan bakar dapat dipisahkan menjadi biaya variabel dan biaya tetap sebagai berikut :

$$V = \frac{[581.595.177.500 - 174.000 \times 39.938.800 / 12]}{[2.558.805.000 - (174.000)^2 / 12]}$$

$$V = \frac{2.482.577.500}{35.805.000}$$

$$V = 69,34$$

Jadi jumlah biaya bahan bakar variabel pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo selama tahun 2004 adalah :

$$\text{Rp. } 69,34 \times 174.000 \text{ pcs} = \text{Rp. } 12.065.200,- \text{ (pembulatan).}$$

Sedangkan untuk tarif biaya tetap, dapat ditentukan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$F = \frac{39.938.800}{12} - 69,34 \left[ \frac{174.000}{12} \right]$$

$$F = 3.328.233 - 1.005.430$$

$$F = 2.322.803$$

Jadi jumlah biaya bahan bakar tetap pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo selama periode tahun 2004 adalah

$$= \text{Rp. } 2.322.803,- \times 12$$

$$= \text{Rp. } 27.873.600,- \text{ (pembulatan)}$$

**TABEL 4.13**  
**ANALISIS PEMSAHAN BIAYA SEMI VARIABEL**  
**BIAYA LISTRIK DAN AIR PABRIK**

| Bulan        | Y                 | X              | XY                     | X <sup>2</sup>       |
|--------------|-------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| Januari      | 3.861.100         | 14.200         | 54.827.620.000         | 201.640.000          |
| Februari     | 3.854.500         | 12.700         | 48.952.150.000         | 161.290.000          |
| Maret        | 3.872.150         | 12.200         | 47.240.230.000         | 148.840.000          |
| April        | 3.850.300         | 13.300         | 51.208.990.000         | 176.890.000          |
| Mei          | 3.795.000         | 14.700         | 55.786.500.000         | 216.090.000          |
| Juni         | 3.806.300         | 15.500         | 58.997.650.000         | 240.250.000          |
| Juli         | 4.131.050         | 18.500         | 76.424.425.000         | 342.250.000          |
| Agustus      | 4.389.200         | 16.750         | 73.519.100.000         | 280.562.500          |
| September    | 3.924.700         | 13.600         | 53.375.920.000         | 184.960.000          |
| Oktober      | 3.852.200         | 12.900         | 49.693.330.000         | 166.410.000          |
| Nopember     | 3.905.100         | 14.650         | 57.209.715.000         | 214.622.500          |
| Desember     | 3.958.850         | 15.000         | 59.382.750.000         | 225.000.000          |
| <b>Total</b> | <b>47.200.450</b> | <b>174.000</b> | <b>686.618.430.000</b> | <b>2.558.805.000</b> |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.1 dan 4.8.

Dari perhitungan dalam tabel diatas, maka biaya listrik dan air pabrik dipisahkan menjadi biaya variabel dan tetap sebagai berikut :

$$V = \frac{[686.618.430.000 - 174.000 \times 47.200.450 / 12]}{[2.558.805.000 - (174.000)^2 / 12]}$$

$$V = \frac{2.211.905.000}{35.805.000}$$

$$V = \underline{\underline{61,78}}$$

Jadi jumlah biaya listrik dan air variabel selama tahun 2004 adalah :

$$\text{Rp. } 61,78 \times 174.000 \text{ pcs} = \text{Rp. } 10.749.700,- \text{ (pembulatan)}$$

Sedangkan untuk tarif biaya tetap, dapat ditentukan dengan perhitungan

$$\text{sebagai berikut : } F = \frac{47.200.450}{12} - 61,78 \left[ \frac{174.000}{12} \right]$$

$$F = 3.933.371 - 895.810$$

$$F = \underline{\underline{3.037.561}}$$

Jadi jumlah biaya listrik dan air tetap selama periode tahun 2004 adalah

$$= \text{Rp. } 3.037.561,- \times 12$$

$$= \underline{\underline{\text{Rp. } 36.450.750,-}} \text{ (pembulatan)}$$

**TABEL 4.14**  
**ANALISIS PEMSAHAN BIAYA SEMI VARIABEL**  
**BIAYA REPARASI DAN PEMELIHARAAN MESIN**

| Bulan        | Y                 | X              | XY                     | X <sup>2</sup>       |
|--------------|-------------------|----------------|------------------------|----------------------|
| Januari      | 2.106.050         | 14.200         | 29.905.910.000         | 201.640.000          |
| Februari     | 2.102.500         | 12.700         | 26.701.750.000         | 161.290.000          |
| Maret        | 2.11.500          | 12.200         | 25.760.300.000         | 148.840.000          |
| April        | 2.121.700         | 13.300         | 28.208.610.000         | 176.890.000          |
| Mei          | 2.100.150         | 14.700         | 30.872.205.000         | 216.090.000          |
| Juni         | 2.050.500         | 15.500         | 31.782.750.000         | 240.250.000          |
| Juli         | 2.153.300         | 18.500         | 39.936.050.000         | 342.250.000          |
| Agustus      | 2.294.100         | 16.750         | 38.426.175.000         | 280.562.500          |
| September    | 2.140.800         | 13.600         | 29.114.880.000         | 184.960.000          |
| Oktober      | 2.100.000         | 12.900         | 27.0910.000.000        | 166.410.000          |
| Nopember     | 2.070.700         | 14.650         | 30.335.755.000         | 214.622.500          |
| Desember     | 2.064.300         | 15.000         | 30.964.500.000         | 225.000.000          |
| <b>Total</b> | <b>25.415.600</b> | <b>174.000</b> | <b>369.008.885.000</b> | <b>2.558.805.000</b> |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.1 dan 4.8.

Dari perhitungan dalam tabel diatas, maka biaya reparasi dan pemeliharaan mesin dapat dipisahkan menjadi biaya variabel dan biaya tetap

$$\text{yaitu: } V = \frac{[369.008.885.000 - 174.000 \times 25.415.600 / 12]}{[2.558.805.000 - (174.000)^2 / 12]}$$

$$V = \frac{482.685.000}{35.805.000}$$

$$V = 13,48$$

Jadi jumlah biaya reparasi dan pemeliharaan mesin variabel selama tahun 2002 adalah :

$$\text{Rp. } 13,48 \times 174.000 \text{ pcs} = \text{Rp. } 2.345.500,- \text{ (pembulatan).}$$

Sedangkan untuk tarif biaya tetap, dapat ditentukan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$F = \frac{25.415.600}{12} - 13,48 \left[ \frac{174.000}{12} \right]$$

$$F = 2.117.967 - 195.460$$

$$F = 1.922.507$$

Jadi jumlah biaya reparasi dan pemeliharaan mesin tetap selama periode tahun 2004 adalah :

$$= \text{Rp. } 1.992.507,- \times 12$$

$$= \text{Rp. } 23.070.100,- \text{ (pembulatan)}$$

**TABEL 4.15**  
**ANALISIS PEMISAHAN BIAYA SEMI VARIABEL**  
**BIAYA OVEHEAD PABRIK LAIN – LAIN**

| Bulan        | Y                  |                | XY                       | X <sup>2</sup>       |
|--------------|--------------------|----------------|--------------------------|----------------------|
| Januari      | 8.348.650          | 14.200         | 118.550.830.000          | 201.640.000          |
| Februari     | 8.434.800          | 12.700         | 107.121.960.000          | 161.290.000          |
| Maret        | 8.373.150          | 12.200         | 102.152.430.000          | 148.840.000          |
| April        | 8.404.400          | 13.300         | 111.778.520.000          | 176.890.000          |
| Mei          | 8.077.350          | 14.700         | 118.737.045.000          | 216.090.000          |
| Juni         | 8.157.000          | 15.500         | 126.433.500.000          | 240.250.000          |
| Juli         | 8.925.425          | 18.500         | 165.120.362.500          | 342.250.000          |
| Agustus      | 9.576.700          | 16.750         | 160.409.725.000          | 280.562.500          |
| September    | 8.384.250          | 13.600         | 114.025.800.000          | 184.960.000          |
| Oktober      | 8.230.900          | 12.900         | 106.178.610.000          | 166.410.000          |
| Nopember     | 8.402.000          | 14.650         | 123.089.300.000          | 214.622.500          |
| Desember     | 8.347.975          | 15.000         | 25.219.625.000           | 225.000.000          |
| <b>Total</b> | <b>101.662.600</b> | <b>174.000</b> | <b>1.478.817.708.000</b> | <b>2.558.805.000</b> |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.1 dan 4.8.

Dari perhitungan dalam tabel diatas, maka biaya overhead pabrik lain – lain dapat dipisahkan menjadi biaya variabel dan tetap sebagai berikut :

$$V = \frac{[1.478.817.708.000 - 174.000 \times 101.662.600 / 12]}{[2.558.805.000 - (174.000)^2 / 12]}$$

$$V = \frac{4.710.008.000}{35.805.000}$$

$$V = \underline{\underline{131,55}}$$

Jadi untuk proses perhitungan jumlah biaya produksi pada CV. Sekar Kencana yang meliputi perhitungan biaya overhead pabrik lain – lain variabel CV. Sekar Kencana di Sidoarjo selama periode tahun 2004 dapat diketahui melalui perhitungan biaya sebagaimana berikut ini :

$$= \text{Rp. } 131,55 \times 174.000 \text{ pcs}$$

$$= \underline{\underline{\text{Rp. } 22.889.700,-}} \text{ (pembulatan).}$$

Perhitungan untuk tarif biaya tetap pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo pada tahun 2004, dapat ditentukan dan diketahui jumlahnya dengan perhitungan sebagai berikut :

$$F = \frac{101.662.600}{12} - 131,55 \left[ \frac{174.000}{12} \right]$$

$$F = 8.471.883 - 1.907.475$$

$$F = \underline{\underline{6.564.408}}$$

Jadi jumlah biaya overhead pabrik lain – lain variabel pada CV. Sekar Kencana selama periode tahun 2004 dapat diketahui jumlahnya melalui perhitungan biaya sebagaimana berikut ini :

$$= \text{Rp. } 6.564.408,- \times 12$$

$$= \underline{\underline{\text{Rp. } 78.772.900,-}} \text{ (pembulatan)}$$

**TABEL 4.16**  
**ANALISIS PEMISAHAN BIAYA SEMI VARIABEL**  
**BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM**

| Bulan     | Y           | X       | XY                | X <sup>2</sup> |
|-----------|-------------|---------|-------------------|----------------|
| Januari   | 9.017.200   | 14.000  | 126.40.800.000    | 196.000.000    |
| Februari  | 9.494.700   | 11.000  | 104.441.700.000   | 121.000.000    |
| Maret     | 9.855.300   | 11.000  | 108.408.300.000   | 121.000.000    |
| April     | 9.828.650   | 12.000  | 117.943.800.000   | 144.000.000    |
| Mei       | 10.033.200  | 13.000  | 130.431.600.000   | 169.000.000    |
| Juni      | 9.897.200   | 15.000  | 148.458.000.000   | 225.000.000    |
| Juli      | 10.046.500  | 18.000  | 180.837.000.000   | 324.000.000    |
| Agustus   | 10.044.600  | 16.500  | 165.735.900.000   | 272.250.000    |
| September | 10.151.100  | 12.000  | 121.813.200.000   | 144.000.000    |
| Oktober   | 9.922.900   | 11.588  | 114.986.565.200   | 134.281.744    |
| Nopember  | 9.883.800   | 14.000  | 138.373.200.000   | 196.000.000    |
| Desember  | 10.281.050  | 14.500  | 149.075.225.000   | 210.250.000    |
| Total     | 118.456.200 | 162.588 | 1.606.745.290.200 | 2.256.781.744  |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.2 dan 4.10.

Dari perhitungan dalam tabel diatas, maka biaya administrasi & umum dapat dipisahkan menjadi biaya variabel dan tetap sebagai berikut :

$$V = \frac{[1.606.745.290.200 - 162.588 \times 118.456.200 / 12]}{[2.256.781.744 - (162.588)^2 / 12]}$$

$$V = \frac{1.782.236.200}{53.876.932}$$

$$V = \underline{\underline{33,08}}$$



Jadi jumlah biaya administrasi & umum variabel pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo pada tahun 2004 adalah :

$$= \text{Rp. } 33,08 \times 162.588 \text{ pcs}$$

$$= \text{Rp. } 5.378.400,- \text{ (pembulatan)}$$

Sedangkan untuk tarif biaya tetap pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo, dapat ditentukan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$F = \frac{118.456.200}{12} - 33,08 \left[ \frac{162.588}{12} \right]$$

$$F = 9.871.350 - 448.201$$

$$F = 9.423.149$$

Jadi perhitungan jumlah biaya administrasi dan umum tetap pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo selama periode tahun 2004 adalah:

$$= \text{Rp. } 9.423.149,- \times 12$$

$$= \text{Rp. } 113.077.800,- \text{ (pembulatan)}$$

Analisis mengenai pemisahan biaya semi variable dan biaya penjualan pada CV. Sekar Kencana selama tahun 2004 adalah sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.17 berikut di bawah ini.

**TABEL 4.17**  
**ANALISIS PEMSAHAN BIAYA SEMI VARIABEL**  
**BIAYA PENJUALAN**

| Bulan        | Y                 | X              | XY                       | X <sup>2</sup>       |
|--------------|-------------------|----------------|--------------------------|----------------------|
| Januari      | 6.719.700         | 14.000         | 94.075.800.000           | 196.000.000          |
| Februari     | 7.075.450         | 11.000         | 77.829.950.000           | 121.000.000          |
| Maret        | 7.344.200         | 11.000         | 80.786.200.000           | 121.000.000          |
| April        | 7.342.350         | 12.000         | 87.892.200.000           | 144.000.000          |
| Mei          | 7.476.800         | 13.000         | 97.198.400.000           | 169.000.000          |
| Juni         | 7.375.400         | 15.000         | 110.631.000.000          | 225.000.000          |
| Juli         | 7.486.700         | 18.000         | 134.760.600.000          | 324.000.000          |
| Agustus      | 7.485.300         | 16.500         | 123.507.450.000          | 272.250.000          |
| September    | 7.564.700         | 12.000         | 90.776.400.000           | 144.000.000          |
| Oktober      | 7.394.500         | 11.588         | 85.687.466.000           | 134.281.744          |
| Nopember     | 7.365.550         | 14.000         | 103.117.700.000          | 196.000.000          |
| Desember     | 6.941.950         | 14.500         | 100.658.275.000          | 210.250.000          |
| <b>Total</b> | <b>87.554.600</b> | <b>162.588</b> | <b>1.186.921.441.000</b> | <b>2.256.781.744</b> |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.2 dan 4.10.

Dari perhitungan dalam tabel diatas, maka biaya penjualan dapat dipisahkan menjadi biaya variabel dan biaya tetap sebagai berikut :

$$V = \frac{[ 1.186.921.441.000 - 162.588 \times 87.554.600 / 12 ]}{[ 2.256.781.744 - (162.588)^2 / 12 ]}$$

$$V = \frac{644.166.000}{53.876.932}$$

$$V = \underline{\underline{11,96}}$$

Jadi jumlah biaya penjualan variabel periode tahun 2004 adalah :

Rp. 11,96 x 162.588 pcs = Rp. 1.944.600,- ( pembulatan ).

Sedangkan untuk tarif biaya tetap, dapat ditentukan dengan perhitungan sebagai berikut :

$$F = \frac{87.554.600}{12} - 11,96 \left[ \frac{162.588}{12} \right]$$

$$F = 7.296.217 - 162.046$$

$$F = \underline{\underline{7.134.171}}$$

Jadi jumlah biaya administrasi dan umum tetap selama periode tahun 2004 adalah:

$$= \text{Rp. } 7.134.171,- \times 12$$

$$= \text{Rp. } 85.610.050,- \text{ (pembulatan)}$$

$$\underline{\underline{\hspace{1.5cm}}}$$

#### **b. Pengumpulan dan pembebanan biaya menurut perilakunya.**

Pengumpulan dan pembebanan biaya menurut perilakunya dapat dihitung melalui pengumpulan biaya variable dan biaya tetap berdasarkan jenis biaya yang terdapat dalam kegiatan operasional usaha pada suatu perusahaan.

Pengumpulan biaya menurut perilakunya meliputi biaya variable, biaya tetap langsung, dan biaya tetap umum.

Pengumpulan biaya variable dan biaya tetap pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo dapat dijelaskan pada tabel 4.18.

**TABEL 4.18**  
**PENGUMPULAN BIAYA VARIABEL DAN BIAYA TETAP**  
**(DALAM RUPIAH)**

| Jenis Biaya                        | Biaya Variabel     | Biaya Tetap Langsung | Biaya Tetap Umum   | Jumlah               |
|------------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| <b>1. Biaya Produksi :</b>         |                    |                      |                    |                      |
| <b>a. Biaya Bahan Baku :</b>       |                    |                      |                    |                      |
| - Bahan baku binder                | 235.372.200        | -                    | -                  | 235.372.200          |
| - Bahan baku kunci                 | 216.532.400        | -                    | -                  | 216.523.400          |
| - Bahan baku map                   | 99.976.000         | -                    | -                  | 99.976.000           |
| - Bahan baku tepak                 | 106.104.150        | -                    | -                  | 106.104.150          |
| <b>Jumlah</b>                      | <b>657.975.750</b> | <b>-</b>             | <b>-</b>           | <b>657.975.750</b>   |
| <b>b. Biaya Tenaga Kerja Lgs :</b> |                    |                      |                    |                      |
| - Biaya TKL binder                 | 78.457.400         | -                    | -                  | 78.457.400           |
| - Biaya TKL kunci                  | 68.856.000         | -                    | -                  | 68.856.000           |
| - Biaya TKL map                    | 33.325.300         | -                    | -                  | 33.325.300           |
| - Biaya TKL tepak                  | 37.299.500         | -                    | -                  | 37.299.500           |
| <b>Jumlah</b>                      | <b>217.938.200</b> | <b>-</b>             | <b>-</b>           | <b>217.938.200</b>   |
| <b>c. Biaya Overhead Pabrik :</b>  |                    |                      |                    |                      |
| - Biaya tenaga kerja tdk lgs       | -                  | -                    | 111.266.900        | 111.266.900          |
| - Biaya bahan penolong             | 7.261.600          | -                    | -                  | 7.261.600            |
| - Biaya bahan bakar                | 12.065.200         | 27.873.600           | -                  | 39.938.800           |
| - Biaya listrik & air pabrik       | 10.749.700         | 36.450.750           | -                  | 47.200.450           |
| - Biaya rep. & pem. Mesin          | 2.345.500          | 23.070.100           | -                  | 25.415.600           |
| - Biaya peny. Mesin                | -                  | 23.749.000           | -                  | 23.749.000           |
| - Biaya peny. Gedung pabrik        | -                  | -                    | 12.201.800         | 12.201.800           |
| - Biaya peny. Peral. Produksi      | -                  | 6.904.400            | -                  | 6.904.400            |
| - BOP Lain – lain                  | 22.889.700         | 78.772.900           | -                  | 101.662.600          |
| <b>Jumlah</b>                      | <b>55.311.700</b>  | <b>196.820.750</b>   | <b>123.468.700</b> | <b>375.601.150</b>   |
| <b>Jumlah Biaya Produksi</b>       | <b>931.225.650</b> | <b>196.820.750</b>   | <b>123.468.700</b> | <b>1.251.515.100</b> |
| <b>2. Biaya Usaha</b>              |                    |                      |                    |                      |
| <b>a. Biaya Adm &amp; Umum</b>     | <b>5.378.400</b>   | <b>113.077.800</b>   | <b>176.633.800</b> | <b>295.090.000</b>   |
| <b>b. Biaya Penjualan :</b>        | <b>1.944.600</b>   | <b>85.610.050</b>    | <b>77.601.750</b>  | <b>165.156.400</b>   |
| <b>Jumlah Biaya Usaha</b>          | <b>7.323.000</b>   | <b>198.687.850</b>   | <b>254.235.550</b> | <b>460.246.400</b>   |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.7, 4.9, 4.12 s/d 4.17.

Setelah dilakukan pengumpulan biaya tetap dan variabel, maka selanjutnya biaya tetap dan biaya variabel tersebut dibebankan ke tiap produk dengan menggunakan metode satuan kegiatan.

Penjelasan mengenai pembebanan biaya variabel dan biaya tetap pada CV. Sekar Kencana dijelaskan pada tabel 4.19 dan 4.20.

**TABEL 4.19**  
**PEMBEBANAN BIAYA VARIABEL PER JENIS PRODUK**  
**(DALAM RUPIAH)**

| Jenis Produk  | Biaya Bahan Baku   | Biaya Tenaga Kerja Langsung | Biaya Overhead Pabrik Variabel | Biaya Adm & umum Variabel | Biaya Penjualan Variabel | Jumlah Biaya Variabel |
|---------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Binder buku   | 235.372.200        | 78.457.400                  | 19.691.650                     | 1.995.500                 | 721.500                  | 336.238.250           |
| Kunci agenda  | 216.532.400        | 68.856.000                  | 15.963.200                     | 1.520.775                 | 549.850                  | 303.413.225           |
| Map plastik   | 99.976.000         | 33.325.300                  | 9.204.600                      | 908.800                   | 328.600                  | 143.743.300           |
| Tepak         | 106.104.150        | 37.299.500                  | 10.452.250                     | 953.325                   | 344.650                  | 155.153.875           |
| <b>Jumlah</b> | <b>657.975.750</b> | <b>217.938.200</b>          | <b>55.311.700</b>              | <b>5.378.400</b>          | <b>1.944.600</b>         | <b>938.548.650</b>    |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.18

Penjelasan mengenai perhitungan pembebanan biaya tetap langsung meliputi biaya overhead tetap langsung, biaya administrasi dan umum tetap langsung, dan biaya penjualan tetap langsung per jenis produk yang dihasilkan oleh CV. Sekar Kencana di Sidoarjo dijelaskan pada tabel 4.20

**TABEL 4.20**  
**PEMBEBANAN BIAYA TETAP LANGSUNG PER JENIS**  
**PRODUK**  
**(DALAM RUPIAH)**

| Jenis Produk | Biaya Overhead Tetap langsung | Biaya Adm & Umum Tetap Langsung | Biaya Penjualan Tetap Langsung | Jumlah Biaya Tetap Langsung |
|--------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Binder buku  | 70.070.650                    | 41.954.350                      | 31.763.200                     | 143.788.200                 |
| Kunci agenda | 56.803.250                    | 31.973.500                      | 24.206.800                     | 112.983.550                 |
| Map plastik  | 32.753.500                    | 19.107.800                      | 14.466.300                     | 66.327.600                  |
| Tepak        | 37.193.350                    | 20.042.150                      | 15.173.750                     | 72.409.250                  |
| Jumlah       | 196.820.750                   | 113.077.800                     | 85.610.050                     | 395.508.600                 |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.18

**c. Analisis profitabilitas menurut kinerja segmen produk.**

Analisis profitabilitas per segmen produk merupakan suatu proses penilaian terhadap kinerja per segmen produk yang dihasilkan oleh perusahaan, diaman melalui perhitungan laba rugi segmen produk pada periode tahun produksi yang terjadi dalam perusahaan akan mencerminkan sejauh mana kinerja per segmen produk berkembang ataupun mengalami kemunduran dalam proses produksi selanjutnya.

Perhitungan laba rugi segemen produk secara langsung dapat menunjukkan optimalisasi kinerja per segmen produk dalam proses kelanjutan proses produksi perusahaan pada periode berikutnya untuk dapat dikembangkan menjadi lebih optimal dan efisien.

Berdasarkan pada pembebanan biaya diatas, maka perhitungan laba rugi menurut per segmen produk adalah sebagaimana tabel 4.21.

**TABEL 4.21**  
**PERHITUNGAN LABA RUGI SEGMENT PRODUK**  
**PERIODE TAHUN 2004**  
**(DALAM RUPIAH)**

| Perkiraan                              | Binder buku   | Kunci agenda | Map plastik  | Tepak         | Jumlah        |
|--|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Penjualan                              | 899.562.500   | 57.960.000   | 146.057.500  | 613.176.000   | 1.716.756.000 |
| Dikurangi<br>Beban<br>Variabel:        |               |              |              |               |               |
| HPP Variabel                           | (490.100.300) | (1.207.500)  | (13.887.850) | (219.442.500) | (724.638.150) |
| Beban Usaha<br>Variabel                | (4.217.000)   | (570.600)    | (1.237.400)  | (1.298.000)   | (7.323.000)   |
| Margin<br>Kontribusi                   | 405.245.200   | 56.181.900   | 130.932.250  | 392.435.500   | 984.794.850   |
| Dikurangi<br>Beban Tetap<br>Langsung : |               |              |              |               |               |
| BOP Tetap<br>Langsung                  | (96.070.600)  | (803.250)    | (2.753.500)  | (97.193.400)  | (196.820.750) |
| Beban Usaha<br>Tetap Lgs               | (99.717.600)  | (180.200)    | (3.574.100)  | (95.215.950)  | (198.687.850) |
| Margin<br>Segmen                       | 209.457.000   | 55.198.450   | 124.604.650  | 200.026.150   | 589.286.250   |
| Dikurangi<br>Beban Tetap<br>Umum :     |               |              |              |               |               |
| BOP Tetap<br>Umum                      | -             | -            | -            | -             | (123.468.700) |
| Beban Usaha<br>Tetap Umum              | -             | -            | -            | -             | (254.235.550) |
| Laba (Rugi)<br>Bersih                  | -             | -            | -            | -             | 211.582.000   |

Sumber diolah kembali dari tabel 4.2, 4.5, 4.18, s/d 4.20.

Adapun keterangan pernitungan laba rugi segmen produk adalah sebagaimana pada lampiran 3.

Untuk mendukung analisis profitabilitas menurut segmen produk, adalah dengan menggunakan leverage operasi. Leverage operasi (*operating leverage*) merupakan penggunaan biaya tetap untuk menciptakan perubahan persentase laba yang lebih tinggi ketika aktivitas penjualan berubah. Semakin besar tingkat leverage operasi, semakin banyak perubahan aktivitas penjualan yang akan mempengaruhi laba. Tingkat leverage operasi (*degree of operating leverage* = DOL) untuk tingkat penjualan tertentu dapat diukur dengan rumus :

$$\text{Tingkat Leverage Operasi (DOL)} = \frac{\text{Marjin Segmen}}{\text{Laba Bersih}}$$

Adapun perhitungan tingkat leverage operasi (DOL) untuk masing – masing segmen produk adalah sebagai berikut :

1). Tingkat leverage operasi untuk produk binder buku :

$$= \frac{\text{Rp. 209.457.000,-}}{\text{Rp. 211.582.000,-}} = \underline{\underline{0,99 \text{ kali}}}$$

2). Tingkat leverage operasi untuk produk kunci agenda :

$$= \frac{\text{Rp. 55.198.450,-}}{\text{Rp. 211.582.000,-}} = \underline{\underline{0,26 \text{ kali}}}$$



3). Tingkat leverage operasi untuk produk map plastik :

$$= \frac{Rp.124.604.650,-}{Rp.211.582.000,-} = \underline{\underline{0,59 \text{ kali}}}$$

4). Tingkat leverage operasi untuk produk tepak pensil :

$$= \frac{Rp.200.026.150,-}{Rp.211.582.000,-} = \underline{\underline{0,95 \text{ kali}}}$$

Berdasarkan perhitungan atas, tampak produk binder buku adalah merupakan produk yang mempunyai margin segmen produk yang paling besar sebesar Rp. 209.457.000,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,99 kali.

Produk yang mempunyai margin segmen produk yang paling besar pada urutan yang kedua adalah produk tepak pensil dengan margin segmen produk sebesar : Rp. 200.026.150,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,95 kali.

Selanjutnya yang ketiga adalah produk map plastik yang mempunyai margin produk sebesar : Rp. 124.604.650,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,59 kali. Dan yang terakhir adalah produk kunci agenda dengan margin segmen produk sebesar : Rp. 55.198.450,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,26 kali.

Dari hasil analisis profitabilitas menurut segmen produk diatas, menunjukkan : walaupun adanya gejala penurunan penjualan, tetapi produk map plastik mampu memberikan margin segmen yang ketiga.

Margin segmen menurut produk yang besar menunjukkan kemampuan suatu produk dalam menghasilkan laba adalah besar, dan sebaliknya margin segmen yang kecil menunjukkan kemampuan suatu produk dalam menghasilkan laba adalah kecil.

Dengan demikian, produk map plastik adalah produk yang menguntungkan atau produk yang perlu dipertahankan keberadaannya.

#### **d. Analisis profitabilitas menurut segmen daerah penjualan**

Analisis kinerja per segmen produk dapat dilihat dan dinilai melalui perhitungan profitabilitas menurut segmen daerah penjualan.

Dalam melakukan analisis kinerja per segmen produk menurut segmen daerah penjualan, maka terlebih dahulu dilakukan perhitungan laba rugi menurut segmen daerah penjualan dengan metode variabel costing, hasil perhitungan laba rugi segmen produk berdasarkan daerah penjualan ini dapat digunakan oleh pihak manajemen dan pemilik perusahaan untuk melakukan analisis kinerja per segmen produk pada CV. Sekar Kencana di Sidoarjo selama periode usaha yang dilakukan oleh perusahaan.

Perhitungan laba rugi segmen menurut daerah penjualan dapat dijelaskan sebagaimana pada tabel 4.22.

**TABEL 4.22**  
**PERHITUNGAN LABA RUGI SEGMENT**  
**DAERAH PENJUALAN**  
**PERIODE TAHUN 2004**  
**(DALAM RUPIAH)**

| Perkiraan                              | Divisi I      | Divisi II     | Divisi III    | Divisi IV     | Jumlah        |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Penjualan                              | 490.437.000   | 422.738.500   | 382.424.000   | 421.156.500   | 1.716.756.000 |
| Dikurangi<br>Beban<br>Variabel:        |               |               |               |               |               |
| HPP Variabel                           | (199.584.300) | (195.948.600) | (159.706.600) | (169.398.650) | (724.638.150) |
| Beban Usaha<br>Variabel                | (52.052.800)  | (51.104.600)  | (41.625.450)  | (44.180.175)  | (188.990.025) |
| Margin<br>Kontribusi                   | 238.799.900   | 175.685.300   | 181.064.950   | 207.577.675   | 803.127.825   |
| Dikurangi<br>Beban Tetap<br>Langsung : |               |               |               |               |               |
| BOP Tetap<br>Langsung                  | (55.532.100)  | (49.641.400)  | (39.797.700)  | (51.849.550)  | (196.820.750) |
| Beban Usaha<br>Tetap Lgs               | (26.061.500)  | (25.548.100)  | (20.816.900)  | (22.196.075)  | (94.622.575)  |
| Margin<br>Segmen                       | 157.206.300   | 100.495.800   | 120.450.350   | 133.532.050   | 511.684.500   |
| Dikurangi<br>Beban Tetap<br>Umum :     |               |               |               |               |               |
| BOP Tetap<br>Umum                      | -             | -             | -             | -             | (123.468.700) |
| Beban Usaha<br>Tetap Umum              | -             | -             | -             | -             | (176.633.800) |
| Laba (Rugi)<br>Bersih                  | -             | -             | -             | -             | 211.582.000   |

Sumber : diolah kembali dari tabel 4.3, 4.4, 4.5, 4.11, 4.18, s/d 4.20.

Adapun keterangan perhitungan laba rugi segmen daerah penjualan adalah sebagaimana pada lampiran 4.

Untuk mendukung analisis profitabilitas menurut segmen daerah penjualan adalah dengan menggunakan leverage operasi. Adapun perhitungan tingkat leverage operasi (DOL) untuk masing – masing segmen daerah penjualan adalah sebagai berikut :

1). Tingkat leverage operasi untuk Divisi I :

$$= \frac{Rp.157.206.300,-}{Rp.211.582.000,-} = 0,74 \text{ kali}$$

2). Tingkat leverage operasi untuk Divisi II :

$$= \frac{Rp.100.495.800,-}{Rp.211.582.000,-} = 0,47 \text{ kali}$$

3). Tingkat leverage operasi untuk Divisi III :

$$= \frac{Rp.120.450.350,-}{Rp.211.582.000,-} = 0,57 \text{ kali}$$

4). Tingkat leverage operasi untuk Divisi IV

$$= \frac{Rp.133.532.050,-}{Rp.211.582.000,-} = 0,63 \text{ kali}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, tampak bahwa Divisi I (daerah penjualan untuk kota Surabaya) adalah merupakan daerah penjualan yang mempunyai margin segmen daerah penjualan yang paling besar sebesar Rp.157.206.300,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,74 kali. Kemudian yang kedua adalah Divisi IV (daerah penjualan untuk kota Kediri) daerah margin segmen daerah

penjualan yang paling besar sebesar Rp.133.532.050,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,63 kali. Selanjutnya yang ketiga Divisi III (daerah penjualan untuk kota Madiun) yang mempunyai margin segmen daerah penjualan yang paling besar sebesar Rp.120.450.350,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,57 kali. Dan yang terakhir Divisi II (daerah penjualan untuk kota Malang) daerah margin segmen daerah penjualan yang paling besar sebesar Rp.100.495.800,- dengan tingkat leverage operasi adalah 0,47 kali.

Dari hasil analisis profitabilitas menurut segmen daerah penjualan diatas, menunjukkan : walaupun adanya gejala penurunan penjualan, tetapi Divisi IV adalah daerah penjualan masih mampu memberikan laba atau daerah penjualan yang menguntungkan. Margin segmen menurut daerah penjualan yang besar menunjukkan kemampuan suatu daerah penjualan dalam menghasilkan laba adalah besar, dan sebaliknya margin segmen yang kecil menunjukkan kemampuan suatu daerah penjualan dalam menghasilkan laba adalah kecil.



## **BAB V**

## **SIMPULAN DAN SARAN**

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Prosedur penilaian kinerja yang dimulai dari pengumpulan data keuangan perusahaan, pembebanan biaya, pembuatan laporan segmen dengan metode *variable costing*, menentukan margin kontribusi dan margin segmen atas unit bisnis yang ada pada CV. Sekar Kencana telah dilakukan. Berdasarkan pembahasan tersebut, selanjutnya penulis menarik kesimpulan dan memberikan saran.

#### 5.1 SIMPULAN

1. Perusahaan dengan beberapa segmen yang dipimpin oleh manajer – manajer segmen memerlukan laporan keuangan persegmen melalui analisis kinerja per segmen produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Analisis kinerja per segmen produk tersebut akan membantu manajemen puncak dalam menilai secara obyektif kinerja dari segmen produk yang ada. Penilaian yang obyektif dimungkinkan karena terdapat pemisahan biaya yang bukan menjadi tanggung jawab manajer segmen.
2. Analisis kinerja per segmen produk lebih bermanfaat dan informatif bagi kepentingan pihak internal perusahaan bila dipergunakan dalam penilaian optimalisasi kinerja pada setiap segmen produk pada perusahaan. Analisis

kinerja per segmen produk pada perusahaan dapat dipergunakan manajemen puncak di dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang tepat bagi setiap segmen produk usaha perusahaan secara efisien dan optimal.

3. Analisis kinerja per segmen produk pada perusahaan merupakan suatu proses penilaian dan koreksi kinerja perusahaan untuk menjadi lebih baik berupa perbaikan kinerja dan bahkan penutupan segmen yang memiliki margin segmen negatif dapat diambil setelah penilaian kinerja dengan menggunakan laporan persegmen dibuat. Keputusan yang tepat dapat diambil bila manajemen menggunakan analisis kinerja per segmen produk, sehingga informasi di dalam proses evaluasi dan keputusan yang dihasilkan tidak akan menyesatkan untuk optimalisasi perbaikan kinerja per segmen produk perusahaan pada periode berikutnya.

## 5.2 SARAN

1. Pembebanan target tenaga produksi yang sesuai, penambahan mesin produksi baru, dan perbaikan standart penggunaan mesin produksi akan dapat meningkatkan kontribusi produktifitas tenaga produksi pada kinerja per segmen produk perusahaan.
2. Kuantitas dan kualitas material produk yang belum optimal ditunjang dengan penggunaan mesin baru yang dapat menghasilkan diferensiasi produk baru yang lebih berkualitas dan dapat dimanfaatkan untuk



membentuk segmen produk – segmen produk baru. Penambahan segmen produk baru yang tepat akan meningkatkan kinerja per segmen produk tanpa mengganggu aktivitas segmen produk yang sudah ada.

3. Analisis kinerja per segmen produk sangat diperlukan oleh manajemen CV. Sekar Kencana. Analisis kinerja per segmen produk dapat digunakan pihak manajemen untuk menilai kinerja per segmen produk yang ada, sehingga proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan pada setiap segmen produk yang tepat dapat dilakukan.
4. Analisis kinerja per segmen produk yang tepat juga diperlukan dalam pembuatan laporan profitabilitas yang disegmen. Analisis yang tepat atas kinerja per segmen produk berguna bagi manajemen untuk melihat kinerja per segmen produk secara obyektif. Selain itu, analisis kinerja per segmen produk layak dapat membuat manajer merasa tenang karena tidak menanggung biaya dari segmen produk yang lain.



## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Govindarajan. 2001. *Manajemen Control Systems*. Edisi kesepuluh. Mc. Graw – Hill Inc. Internasional Edition.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young. 2001. *Management Accounting*. Edisi ketiga. Prentice – Hall International, Inc.
- Brandon, Carles H., Raplh E. Drtina. 1998. *management Accounting : Strategy and Control*. Mc. Graw – Hill. Irwin.
- Hammer, Lawrence H., William K. Carter, Milton F. Usry. 1994. *Cost Accounting: Planning and Control* South Western Co.
- Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen. 2003. *Management Accounting*. Edisi keenam. South Western Co.
- Hilton, Roland W. 2002. *Managerial Accounting : Creating value in a Dynamic Business Environments*. Edisi kelima. Mc. Graw – Hill Co, Inc.
- Hornrgren, Charles T., George Foster, Srikant M. Chiappetta. 1999. *Fundamental Accounting Principles*. Edisi kelima belas. Mc. Graw – Hill Co, Inc.
- Machfoedz, Mas'ud. 1996. *Akuntansi Manajemen: Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek*. Buku I. Edisi kelima belas. Yogyakarta : STIE Widya Wiwaha.
- Maher, Michael W., Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, Sydney Davidson. 1991. *Managerial Accounting : An Introduction to Concept, Method and Uses*. Edisi keempat. USA : Harcourt Brace Jovanovish, Inc.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ketiga. Jakarta : Salemba Empat.

Skouse, Fred K., Steve Albert, Harold Q. Langenderfer. 1994. *introduction to Managemen Accounting*. South Western Co.

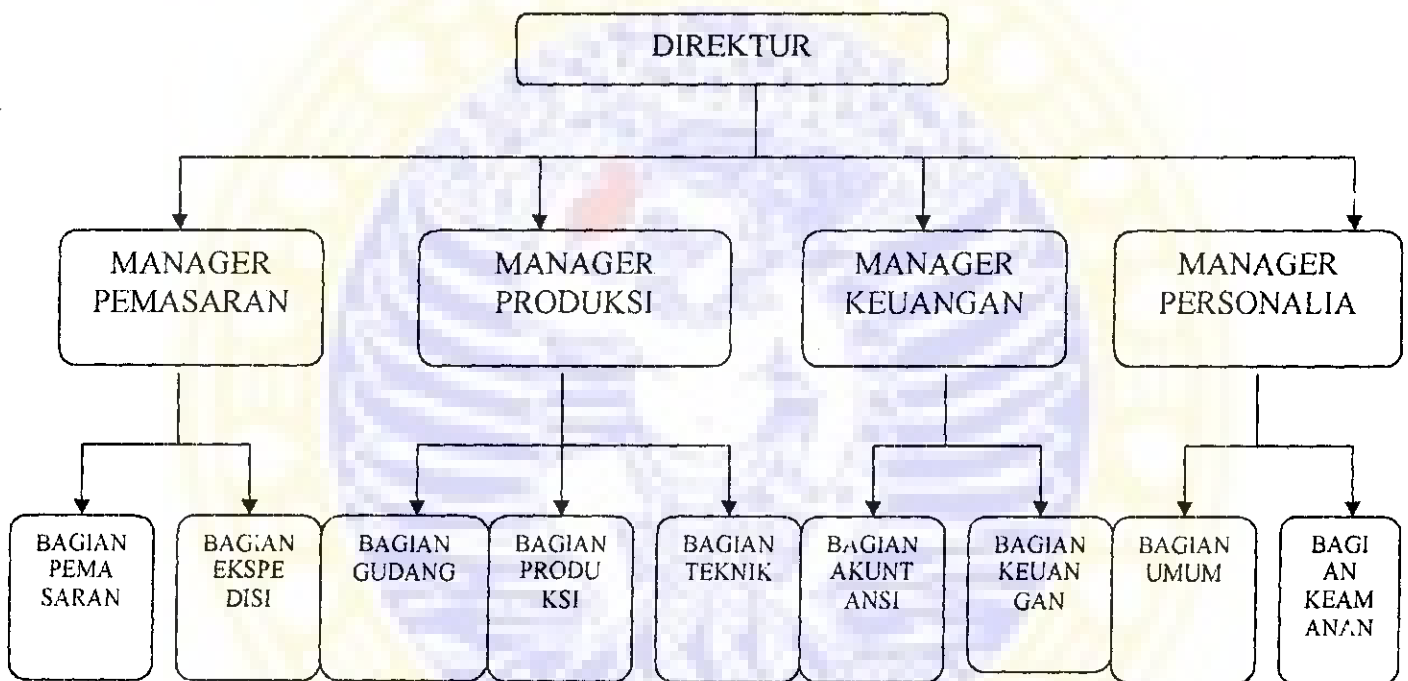
Yin, Robert K. 2002. *Kasus : Desain dan Metode*. Edisi Terjemahan. Jakarta : Raja Grafindo Persada.





## LAMPIRAN

**GAMBAR**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**CV. SEKAR KENCANA DI LINGKUNGAN INDUSTRI KECIL**  
**SIDOARJO**



Sumber : Bagian Personalia CV. SEKAR KENCANA Di Lingkungan Industri Kecil Sidoarjo.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian adalah :

**1. Direktur**

- a. Menetapkan tujuan perusahaan serta garis kebijaksanaan dalam perusahaan.

- b. Mengadakan perencanaan dan koordinasi atas seluruh bagian yang ada di perusahaan serta bertanggung jawab atas operasional perusahaan.

## **2. Manager Pemasaran**

- a. Bertanggung jawab kepada direktur atas pemasaran hasil produksi
- b. Mengadakan perencanaan dan koordinasi atas bagian pemasaran dan bagian ekspedisi
- c. Meminta pertanggungjawaban bagian pemasaran dan bagian ekspedisi.

## **3. Manager Produksi**

- a. Bertanggung jawab kepada direktur atas kelancaran proses produksi dan kualitas hasil produksi.
- b. Mengadakan perencanaan dan koordinasi atas bagian produksi, bagian gudang, dan bagian teknik, serta pengendalian atas jalannya proses produksi secara keseluruhan.
- c. Meminta pertanggungjawaban dari bagian produksi, gudang dan teknik.

## **4. Manager Keuangan**

- a. Bertanggung jawab kepada direktur atas masalah keuangan
- b. Meminta pertanggungjawaban dari bagian akuntansi dan keuangan.

## **5. Manager Personalia**

- a. Bertanggung jawab kepada direktur atas administrasi kepegawaian dan keamanan
- b. Mengatur masalah administrasi ketenagakerjaan dan kepegawaian.
- c. Mengkoordinir bagian umum dan keamanan.

## **6. Bagian Pemasaran**

- a. Bertanggung jawab kepada manager pemasaran atas pemasaran produk
- b. Memperluas daerah pemasaran

## **7. Bagian Ekspedisi**

- a. Bertanggung jawab kepada manager pemasaran atas kelancaran pengiriman barang.
- b. Melakukan pengiriman barang sesuai dengan order bagian pemasaran.

## **8. Bagian Produksi**

- a. Bertanggung jawab kepada manager produksi atas kelancaran proses produksi dan kualitas hasil produksi.
- b. Membuat order produksi atas dasar rencana produksi yang telah disusun.
- c. Mengadakan perencanaan dan koordinasi atas pelaksanaan produksi.

## **9. Bagian Teknik**

- a. Bertanggung jawab kepada manager produksi atas perawatan mesin dan peralatan produksi
- b. Mengadakan reparasi dan pemeliharaan mesin dan peralatan produksi.

## **10. Bagian Gudang**

- a. Bertanggung jawab kepada manager produksi atas penyimpanan bahan.
- b. Mengadakan pembelian dan administrasi bahan-bahan.

## **11. Bagian Akuntansi**

- a. Bertanggung jawab kepada manager keuangan.
- b. Mengadakan perencanaan biaya dan membuat laporan keuangan.



## **12. Bagian Keuangan**

- a. Bertanggung jawab kepada manager keuangan atas keuangan perusahaan
- b. Melakukan administrasi penyimpanan dan pengeluaran uang.

## **13. Bagian Umum**

- a. Bertanggung jawab kepada manager personalia
- b. Mengatur administrasi ketenagakerjaan dan kepegawaian.



**TABEL 4.21**  
**PERHITUNGAN LABA RUGI SEGMENT PRODUK**  
**PERIODE TAHUN 2004**  
**(DALAM RUPIAH)**

| Perkiraan                              | Bimder buku   | Kunci agenda | Map plastik  | Tepak         | Jumlah        |
|--|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Penjualan                              | 899.562.500   | 57.960.000   | 146.057.500  | 613.176.000   | 1.716.756.000 |
| Dikurangi<br>Beban<br>Variabel:        |               |              |              |               |               |
| HPP Variabel                           | (490.100.300) | (1.207.500)  | (13.887.850) | (219.442.500) | (724.638.150) |
| Beban Usaha<br>Variabel                | (4.217.000)   | (570.600)    | (1.237.400)  | (1.298.000)   | (7.323.000)   |
| Margin<br>Kontribusi                   | 405.245.200   | 561.181.900  | 130.932.250  | 392.435.500   | 984.794.850   |
| Dikurangi<br>Beban Tetap<br>Langsung : |               |              |              |               |               |
| BOP Tetap<br>Langsung                  | (96.070.600)  | (803.250)    | (97.193.400) | (97.193.400)  | (196.820.750) |
| Beban Usaha<br>Tetap Lgs               | (99.717.600)  | (180.200)    | (95.215.950) | (95.215.950)  | (198.687.850) |
| Margin<br>Segmen                       | 209.457.000   | 55.198.450   | 200.026.150  | 200.026.150   | 589.286.250   |
| Dikurangi<br>Beban Tetap<br>Umum :     |               |              |              |               |               |
| BOP Tetap<br>Umum                      | -             | -            | -            | -             | (123.468.700) |
| Beban Usaha<br>Tetap Umum              | -             | -            | -            | -             | (254.235.550) |
| Laba (Rugi)<br>Bersih                  | -             | -            | -            | -             | 211.582.000   |

Sumber diolah kembali dari tabel 4.2, 4.5, 4.18, s/d 4.20.