



RINGKASAN EKSEKUTIF

Sumardi, 2001. Laporan Segmen Untuk Pengukuran Kinerja Produk Hasil Produksi Pada PT. Cahaya Buana Kemala (CBK) di Sentul. Dibawah bimbingan Hamdani M.Syah dan Harianto.

Penilaian kerja merupakan satu hal penting untuk melihat performa yang di capai oleh setiap individu sehingga diketahui kemampuan kerja dari individu tersebut. Hal ini juga berlaku di perusahaan apalagi perusahaan yang memiliki lebih dari satu divisi. Dimana penilaian yang dilakukan harus menggunakan indikator - indikator yang jelas dan tidak subyektif. Adanya indikator-indikator yang jelas tentu akan membuat para manager dan karyawan termotivasi dalam bekerja dan mengejar prestasi secara optimal, karena dengan penilaian karya yang jelas akan terlihat hasil prestasi serta penghargaan yang akan mereka peroleh, berupa uang, pujian, dan promosi. Selama ini, penilaian karya kebanyakan hanya berdasarkan target penjualan dari masing-masing divisi, kemudian dibandingkan dengan yang tercapai. PT CBK adalah perusahaan perdagangan, yang mempunyai enam kelompok produk yaitu bahan baku busa, bahan baku springbed, bahan baku sofa, produk jadi plastik, panel, dan umum.

Geladikarya ini difokuskan pada masalah: (1) Bagaimana pihak manajemen, khususnya PT Cahaya Buana Kemala, mampu mengukur kinerja divisi usahanya. (2) Indikator apa saja yang dibutuhkan dan perlu dilaporkan untuk mengukur kinerja. (3) Bagaimana menyusun laporan manajemen atas dasar divisi. (4) Apakah hasil produk panel memberikan hasil kontribusi yang signifikan jika dibandingkan dengan divisi lain.

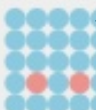
Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini, maka geladikarya ini bertujuan membuat laporan segmen masing-masing kelompok mencakup sebagai berikut (1) Mengkaji bagaimana penyusunan laporan manajemen sekarang ini. (2) Mengukur indikator-indikator yang dibutuhkan dalam rangka mengukur kinerja atas dasar divisi usaha. (3) Menyusun laporan manajemen atas dasar divisi usaha. (4) Membandingkan usaha panel dengan usaha divisi lainnya. Geladikarya ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan usaha.

Untuk keperluan penulisan laporan geladikarya, data dan informasi yang dikumpulkan adalah laporan keuangan berupa neraca, dan perhitungan laba-rugi, rincian biaya dan data pendukung laporan keuangan untuk tiga tahun terakhir. Untuk pengolahan data dilakukan analisis biaya, pembagian biaya ke masing-masing kelompok produk, cara menentukan harga pokok, membuat laporan perkelompok produk.

Laporan keuangan tahun 1998 dapat dilihat tingkat penjualan yang sangat dominan adalah penjualan segmen bahan baku busa mencapai tingkat penjualan 45,92% dari penjualan total CBK sebesar Rp 10,589,725,573, dan yang paling kecil adalah penjualan panel yang mencapai tingkat penjualan sebesar 1,78% dari total penjualan CBK. Laba bersih persegmen tahun 1998 yang terbesar adalah busa dengan memberikan keuntungan sebesar Rp 408.956.015 atau 59% dari total keuntungan CBK yang sebesar Rp 695.302.719 dan laba terkecil adalah pada segmen panel sebesar Rp (18.233.611).

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Dari data tersebut segmen panel pada tahun 1998 merupakan segmen yang rugi dibandingkan dengan segmen yang lain. Tahun 1999 penjualan terbesar tetap pada penjualan bahan baku busa sebesar Rp 3.791.504.995 atau sebesar 33,83% dari total penjualan CBK sebesar Rp 11.208.951.368 dan penjualan terkecil adalah penjualan panel yaitu sebesar 2,14% dari total penjualan CBK. Sedangkan laba bersih yang terbesar tetap pada segmen busa sebesar Rp334.848.103, segmen panel minus. Dari kinerja tahun 1999 ada peningkatan penjualan. Tahun 2000 tetap pada penjualan bahan baku busa sebesar Rp 5.901.298.435 atau 42,50% dari total penjualan CBK sebesar Rp13.884.161.606 sedangkan penjualan terkecil ada pada segmen panel. Dengan tingkat penjualan yang terbesar selama 3 tahun berturut-turut menandakan penjualan bahan produk jadi busa merupakan penjualan utama dari unit-unit dan tingkat penjualan panel merupakan penjualan terkecil selama tiga tahun. Sedangkan laba bersih tetap pada penjualan segmen bahan baku busa sebesar Rp318.273.313 atau 45% dari penjualan CBK.

Dari laporan secara persegmen atau perdivisi di atas dapat dilihat performa dari masing-masing segmen dan besarnya kontribusi yang diberikan kinerja perusahaan CBK. Dari geladikarya ini perusahaan dapat mengetahui bahwa investasi terhadap produk panel tidak menguntungkan akan lebih baik jika investasi ini dilakukan pada segmen lain yang memberikan keuntungan yang lebih baik. Dari laporan persegmen juga dapat dilihat kelemahan dan perbaikan apa saja yang perlu dilakukan terhadap masing-masing segmen.

Segmen busa merupakan segmen yang memberikan kontribusi penjualan yang besar mencapai 40% dari total penjualan juga memberikan kontribusi laba yang cukup baik dan ROInya merupakan yang terbesar dibandingkan tingkat ROI yang lain. Jika perusahaan CBK akan meningkatkan kinerjanya disarankan untuk investasi pada segmen busa. Segmen spring bed juga memberikan kinerja yang baik dimana dapat dilihat adanya peningkatan penjualan, laba dan ROInya dari tahun 1998 sampai dengan 2000. Segmen ini memberikan kontribusi terhadap kinerja CBK secara keseluruhan. Penjualan segmen sofa tingkat tidak begitu besar tapi ada terjadi peningkatan hanya tingkat labanya yang turun drastis pada tahun 2000 karena margin penjualan yang sangat kecil adalah sangat wajar jika dilihat dari tujuan penjualan bahan baku segmen ini. Segmen plastik sebenarnya kinerjanya sangat baik hanya pada investasinya yang terlalu tinggi sehingga kinerja produk ini tidak maksimal, dan kedudukannya yang sangat vital dan mempengaruhi perusahaan afiliasinya. Segmen panel kinerja yang sangat jelek, penjualan dan laba yang di peroleh sangat kecil dan laba yang diperoleh tidak cukup untuk menutupi operasionalnya. Produk panel banyak yang kurang spare-part dan packing dus pasangan yang hilang. Pembelian produk panel ke grup Olympic juga cenderung menurun. Harga produk Olympic terlalu tinggi tidak mampu diserap oleh unit-unit yang menjual produk tersebut. Segmen umum kinerja kurang baik karena pencapaiannya di atas laba tidak sesuai dengan harapan CBK, segmen ini sulit untuk mendapatkan margin tinggi dan penjualannya sangat mempengaruhi perusahaan afiliasi dan yang perlu diperhatikan adalah harga transfer dari perusahaan afiliasi.

Untuk menghitung kinerja secara keseluruhan tapi tanpa panel maka diperlukan suatu perhitungan ulang biaya yang ada di produk panel. Dimana ada pos biaya tetap yang bisa dihapus dalam perhitungan seperti biaya gaji, jamsostek, asuransi dan PPH. Ada yang tidak bisa dihapus akan menjadi beban

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



bagi seluruh produk CBK. Yang tidak bisa dihapus adalah biaya yang menjadi *jointcost* bersama di CBK. Sedangkan pada investasi yang akan berkurang adalah pada pos **persediaan** dan **piutang dagang** produk panel, sedangkan pada aktiva tetap seperti tanah dan gudang tidak dapat dikurangi dalam perhitungan tersebut.

Tanpa produk panel laba tahun 1998-2000 ada kenaikan sebesar 0,53% pada tahun 1998, kenaikan sebesar 0,4% pada tahun 1999, dan kenaikan sebesar 0,79% pada tahun 2000 jika dibandingkan dengan adanya segmen produk panel. Secara total tahun 1998-2000 ada kenaikan laba menjadi Rp 2.231.232.223.

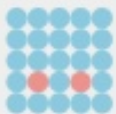
Analisis terhadap laporan persegmen ini mengungkapkan bahwasanya segmen panel tidaklah menguntungkan sehingga manajemen perlu menghapus portofolio produk tersebut dari perusahaan. Jika segmen panel dihapus dari lini produk perusahaan secara total dari tahun 1998-2000 akan dapat menaikkan keuntungan dari Rp 2.214.327.901 menjadi Rp 2.231.232.223.

Kesimpulan yang diperoleh laporan secara integral akan menghasilkan laporan tidak diketahui divisi produk mana yang memberikan kontribusi yang signifikan pada performa CBK secara keseluruhan, dan tidak diketahui divisi mana yang potensial dan divisi mana yang kurang potensial, sehingga manajemen dapat salah dalam mengambil suatu keputusan investasi. Setelah performa masing-masing divisi dipilah dengan membagi biaya masing-masing dengan metode *joint cost* dan biaya yang memang untuk divisinya dapat dilihat performa dari masing-masing divisi, tingkat ROI dan laba yang diperoleh dari divisi tersebut. Hasil dari kinerja dari masing-masing divisi dapat dilihat divisi panel merupakan divisi yang memberikan kinerja terjelek karena hasilnya yang negatif tidak memberikan keuntungan bagi CBK. Dengan adanya divisi ini justru menurunkan kinerja dari CBK, hasil penelitian tanpa produk panel membuktikan kinerja CBK lebih baik dilihat dari laba dan ROInya secara integral meningkat, tapi diperlukan penelitian yang lebih lanjut bahwa *pengorbanan* dari CBK juga memberikan kontribusi bagi unit-unit yang menjual produk tersebut. Bahwa tujuan keuntungan atau laba yang ingin diperoleh oleh induk perusahaan adalah bukan dari CBK tapi dari unit-unit yang memproduksi dan menjual yang tersebar secara nasional. Untuk mengukur keberhasilan dari CBK dapat dilihat juga dari performa dari unit-unit tersebut.

Kata kunci : Furniture, Cahaya Buana Grup, Cahaya Buana Kemala, panel, joint cost, cost driver, mould, Supporting dan Stabilizer segmen ROI, Unit dagang dan produksi, investasi, kinerja.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.