



## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

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 sehingga timbul kecemburuan di antara rekan kerja.

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 tentu akan terlihat hasil prestasi serta penghargaan yang akan mereka peroleh, baik berupa uang, pujian, maupun promosi. Begitu juga sebaliknya bila hasil yang dicapai tidak memuaskan tentu "punishment" yang di terima.

Selama ini, penilaian karya kebanyakan hanya berdasarkan target penjualan dari masing-masing divisi, kemudian dibandingkan dengan jumlah yang tercapai. Dari masing-masing target tersebut, penilaian prestasi kerja ini untuk diketahui dan diukur kemampuan kerja masing masing departemen sehingga dapat diambil tindakan yang perlu untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja tersebut.

PT. Cahaya Buana Kemala (CBK) adalah perusahaan meubel yang berlokasi di Sentul Bogor yang memiliki enam divisi penjualan yang di bedakan berdasarkan produk. Divisi tersebut adalah:

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
MB-IPB

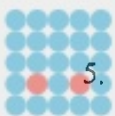
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



1. Divisi penjualan plastik, yaitu menjual produk-produk mebel yang terbuat dari plastik seperti : kursi plastik, meja teras plastik, lemari plastik, dan meja makan plastik serta aksesoris- aksesoris dari plastik. Selain itu juga menyewakan mould kepada unit-unit yang memproduksi plastik, dimana perusahaan ini akan mendapatkan *mould fee* dari hasil produksinya.
2. Divisi penjualan umum, yaitu produk-produk mebel yang terbuat dari metal dan aluminium serta kombinasi antara besi dengan plastik seperti : ranjang besi, meja tamu besi, kursi makan besi, meja makan besi, kaca meja, bangku kantor (*office chairs*), kursi tamu, rak piring dan produk-produk dari aluminium (*jemuran, rak handuk, dan rak piring aluminium.*)  
Divisi penjualan spring bed. Perusahaan tidak memproduksi spring bed tapi menjual bahan baku untuk spring bed. Bahan baku ini dipakai oleh unit-unit nasional untuk memproduksi barang jadi spring bed. Bahan baku di *pool* di CBK untuk memudahkan unit-unit untuk mendapatkannya secara lengkap, murah dan tersedia setiap saat. Bahan baku yang disediakan terdiri dari kain *jaguar, per, dacron, nonwoven*, kain bagor dan bahan baku lainnya. Semua ini dapat dibeli di pasaran lokal.
4. Divisi penjualan busa, yang menjual bahan baku untuk pembuatan busa. Bahan baku ini diimpor dalam jumlah besar, untuk membantu unit mendapatkan bahan baku secara kontinyu, agar produksinya tidak terganggu. Bahan baku yang disediakan bukan hanya *chemical*, tapi juga berupa pembungkus busa seperti kain busa (*polyester*).
5. Divisi penjualan panel dan solid. Yaitu divisi yang menjual produk-produk yang terbuat dari partikel board , mdf, kayu ramin dan kayu pinus seperti :

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



meja belajar, ranjang, lemari, meja tulis, rak-rak buku, rak tv, rak makanan dan meja seterika.

6. Divisi sofa, yaitu menjual bahan baku untuk membuat sofa seperti kain oscar, kain TC, roda, dan aksesoris sofa.

Keenam jenis produk tersebut tidak semua merupakan produksi sendiri tetapi juga produk dari perusahaan lain dimana CBK menjual jasa dalam pendistribusiannya. Dalam pendistribusian untuk wilayah dan produk tertentu, CBK mendapatkan *fee* dengan persentase tertentu misalnya produk panel, merupakan produk dari perusahaan Olympic dan Solid dari perusahaan industri rumah tangga. Sedangkan busa, spring bed, plastik merupakan produk pengadaan sendiri. Untuk produk plastik, sebagian merupakan hasil injection dari luar, hal ini dilakukan apabila perusahaan mengalami "full capacity".

Tiap-tiap divisi tidak selalu di pimpin oleh seorang supervisor namun beberapa divisi dirangkap oleh seorang manajer. Divisi plastik dan umum dan divisi panel dan solid di pimpin oleh masing-masing seorang supervisor dan manajer, divisi spring bed, busa dan injection plastik di pimpin oleh seorang manajer, bertanggung jawab pada direktur PT. Cahaya Buana Kemala (CBK).

## B. Permasalahan

Bernaung dalam satu perusahaan, PT Cahaya Buana Kemala, performa masing-masing divisi dilihat dalam satu kesatuan, dimana laba dan biaya di kelompokkan dalam satu kesatuan dan tidak terjadi pemisahan. Hal ini menyulitkan untuk melihat kontribusi dari masing-masing divisi.





Dengan pembagian biaya untuk perdivisi maka akan diketahui divisi mana yang memberikan kontribusi yang terbesar dan divisi mana yang memberikan kontribusi terkecil. Kontribusi ini akan dihitung dengan persentase. Dimana data yang akan diamati adalah kegiatan penjualan yang terjadi selama tiga tahun ke belakang sejak tahun 1998-2000.

Dengan perhitungan persentase akan lebih adil dalam memberikan penilaian karya untuk tiap divisi dibandingkan nilai "value". Setelah itu akan diuji jika tanpa produk panel dalam pelaporan keuangan dan tingkat ROI dan laba apakah kontribusi yang dihasilkan setiap divisi apakah mempunyai kontribusi yang signifikan. Yang terutama diuji adalah apakah keberadaan produk panel yang merupakan bagian dari produk agribisnis memberikan kontribusi yang positif dalam trading di CBK.

Agar dapat melakukan penilaian karya dengan baik, maka setiap biaya yang merupakan biaya bersama akan dipecah per divisi dengan menggunakan "cost driver" yaitu penjualan. Dengan menggunakan penjualan sebagai "cost driver" maka pengalokasian biaya yang terjadi menjadi lebih mudah, sehingga jelas mana divisi yang paling efisien.

Dengan pengalokasian biaya per divisi, maka dapat diketahui divisi mana yang memberikan kontribusi yang terbesar dan divisi yang memberikan kontribusi terkecil. Kontribusi ini akan dihitung dengan persentase berdasarkan kegiatan penjualan yang terjadi selama tiga tahun ke belakang, sejak tahun 1998 – 2000.

Setelah itu akan diuji jika tanpa produk panel dalam pelaporan keuangan dan tingkat ROI dan laba apakah kontribusi yang dihasilkan setiap divisi mempunyai perbedaan yang signifikan. Yang terutama diuji adalah apakah





keberadaan produk panel yang merupakan bagian dari produk agribisnis memberikan kontribusi yang positif dalam trading di CBK.

Dari identifikasi masalah yang dikemukakan tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini disusun dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen 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 ?

### C. Tujuan dan Manfaat

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang ada, maka geladikarya ini bertujuan sebagai berikut :

1. Mengkaji bagaimana penyusunan laporan manajemen sekarang ini
2. Mengukur indikator-indikator yang dibutuhkan dalam rangka menilai kinerja atas dasar divisi usaha.
3. Menyusun laporan manajemen atas dasar divisi usaha
4. Memeperbandingkan usaha panel dengan usaha divisi lainnya

Geladikarya ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang

terlibat dalam pengembangan usaha.







## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kerangka Pemikiran Teoritis

#### 1. Penilaian Kinerja

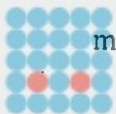
Dalam suatu perusahaan penilaian kinerja sangat penting, apalagi perusahaan yang memiliki berbagai segmen produk. Diperlukan suatu penilaian yang tepat terhadap masing-masing segmen. Penilaian kinerja menurut Mulyadi (93) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari definisi di atas berarti penilaian kinerja perusahaan diperlukan suatu ukuran/standar yang jelas untuk suatu operasional dalam satu periode, biasanya satu tahun. Penilaian kinerja ini penting dilakukan dalam suatu periode untuk mengukur kemampuan suatu segmen dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan manfaat penilaian ini bagi perusahaan untuk mengambil suatu keputusan investasi.

Penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan standar organisasi yang telah ditetapkan. Dengan standar penilaian yang jelas dapat diketahui keberhasilan dan kegagalan suatu segmen sehingga dapat diambil suatu tindakan untuk memperbaikinya. Tindakan yang dapat dilakukan dengan memutuskan untuk melanjutkan segmen tersebut atau menutupinya, atau menginvestasikan pada segmen yang dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi perusahaan.

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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

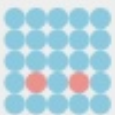


## 2. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Membantu pengambilan keputusan mengenai kelanjutan segmen  
Keputusan yang berkenaan dengan apakah suatu segmen suatu produk akan dihapus atau ditambah merupakan suatu keputusan yang sulit yang harus dibuat oleh manajemen. Proses untuk menghapus atau melanjutkan suatu produk harus dilihat dari laba dari segmen tersebut. Perubahan laba sebagai dasar pengambilan keputusan untuk melanjutkan atau menghapus segmen tersebut.
- b. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.  
Dalam suatu perusahaan manajemen menetapkan sasaran yang akan di capai pada masa yang akan datang, pelaksanaan ini memerlukan sumberdaya terutama karyawan untuk di manfaatkan mencapai sasaran tersebut, sumberdaya ini harus dimotivasi dan dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai sasaran perusahaan.
- c. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana perusahaan menilai kinerja mereka.

Penilaian kinerja menghasilkan suatu data yang dapat dipakai untuk mengukur prestasi kinerja dari karyawan yang bertanggung jawab terhadap segmen tersebut. Dengan penilaian secara periodik akan dapat diketahui prestasi kerja, sehingga dapat diambil suatu keputusan untuk promosi, pindah, demosi ataupun penghargaan berupa materi.





### 3 . Kriteria Pengukuran

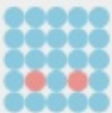
Ada tiga kriteria ukuran keuntungan segmen yang harus dipertimbangkan sebelum mempertimbangkan sampai dapat dipertanggung jawabkan :

1. Keuntungan divisi tidak harus ditingkatkan dengan suatu tindakan yang mengurangi keuntungan total perusahaan.
2. Setiap keuntungan divisi harus tergantung mungkin pada efisiensi kinerja dan keputusan manajemen untuk perusahaan tempat lain. (harga transfer).
3. Setiap keuntungan divisi harus menggambarkan semua angka yang pokok untuk tingkat pengawasan yang mendasar oleh manajer bagian atau bawahannya

Dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja dari satu divisi dengan divisi lain akan saling mempengaruhi, dimana laba suatu divisi ditentukan dari laba divisi lain. Untuk mengukur kinerja tidak dapat dilakukan hanya pada satu divisi akan tetapi juga diukur divisi lainnya. Saling mempengaruhi ini karena dalam perusahaan mempunyai beberapa divisi untuk memproses lebih lanjut dari produk tersebut. Jika divisi hulu mengambil keuntungan besar dari harga transfer maka divisi selanjutnya akan sulit untuk memproses lebih lanjut. Jadi diperlukan pengawasan dalam menerapkan harga transfer, agar tercipta suatu keseimbangan dari kinerja.

Sedangkan menurut Mulyadi (1993) Kriteria penilaian sebagai berikut :

- a. Dapat diukur atau tidak kriterianya
- b. Rentang waktu sumberdaya dan biaya







- c. Bobot yang diperhitungkan atas kinerja
- d. Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan

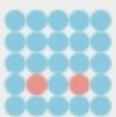
Pada kriteria lebih di tekankan bahwa aspek penilaian tidak hanya berdasarkan laba yang diperoleh akan tetapi aspek produk dan karyawan, aspek jangka waktu untuk menghasilkan manfaat dan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh manfaat tersebut, serta nilai bobot dari pencapaian kinerja dalam jangka pendek dan jangka panjang .

Dari dua teori tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja melibatkan berbagai aspek baik aspek kuantitatif maupun kriteria kualitatif. Jadi penilaian yang dilakukan bersifat komprehensif atau menyeluruh.

#### 4. Ukuran Kinerja

Ada tiga ukuran yang dipakai untuk mengukur kinerja secara kuantitatif :

1. Ukuran kriteria tunggal, dimana ada kecenderungan dari manajemen untuk memusatkan pengukuran pada satu kriteria dengan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama penting dengan kriteria tersebut. Contoh pada perdagangan kriteria penilaiannya pada pencapaian profitabilitas.
2. Ukuran kriteria beragam, untuk mengatasi kelemahan pada pengukuran pada kriteria tunggal, dimana pengukuran dengan menggunakan berbagai aspek penilaian kinerja seperti: penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, produktivitas, sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang.





3. Ukuran kriteria gabungan, adalah penilaian kinerja beragam yang diberi bobot untuk mendapatkan ukuran tunggal penilaian kinerja. Contoh profitabilitas diberi bobot 60% dan pangsa pasar diberi bobot 40 %. Jika profitabilitas dan pangsa pasar mencapai angka tertentu, maka angka tersebut akan dikalikan dengan bobot tersebut dan dijumlahkan untuk mendapatkan satu nilai ukuran tunggal.

### 5. Ukuran Kinerja Pusat Laba

Perusahaan ini akan mengembang tanggung jawab dalam mengambil keputusan-keputusan menyangkut pendapatan dan biaya unitnya. Biasanya laporannya berupa laporan laba rugi yang melaporkan penjualan, biaya, dan laba operasi pusat laba.

Dengan demikian untuk mengukur kinerja pusat laba, umumnya dipakai dua ukuran yaitu pengukuran dengan ROI dan laba residual. Ukuran lain yang digunakan dalam pengukuran adalah produktivitas/ penjualan. Jika ROI dihitung dengan membagi laba dengan investasi, maka residual income dihitung dengan mengurangi laba dengan beban modal.

1. Perhitungan ROI bisa dengan menggunakan rumus :

(1).

$$\text{Operating assets turnover} \times \text{Profit margin}$$

Operating asset turnover = penjualan bersih/ rata-rata aset operasi

Profit margin = Laba bersih / penjualan .

