

BAB IV

ANALISA MASALAH

4.1. Perencanaan Strategik PT.Sari Husada Tbk.

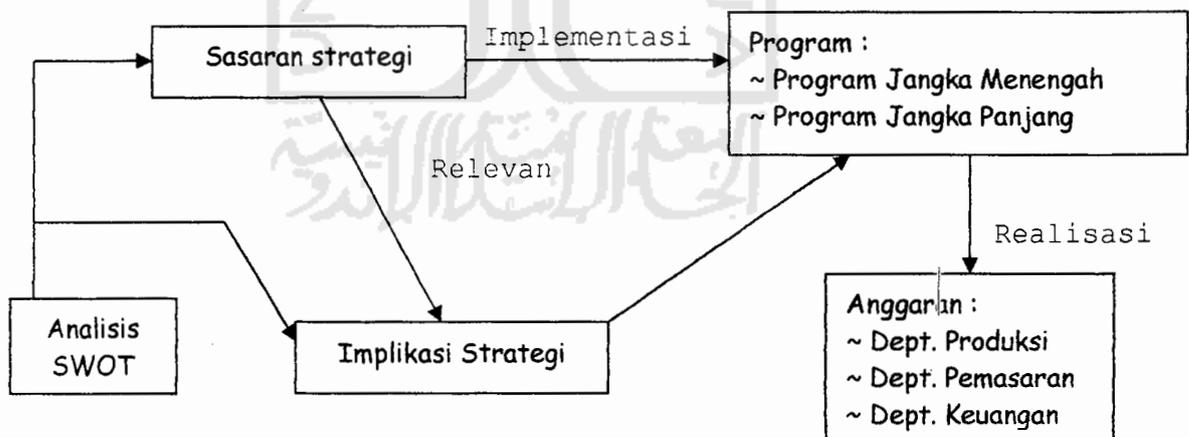
Master strategies :

- Misi : PT.Sari Husada turut berpartisipasi dalam upaya mengembangkan kesehatan dan kecerdasan Bangsa Indonesia dengan menyediakan makanan bergizi.
- Tujuan : Dalam realisasi kinerja perusahaan, PT.Sari Husada dapat memperoleh prestasi yang tinggi, terciptanya keberhasilan finansial.
- Sasaran : Perluasan pangsa pasar penjualan produk baik dalam pasar domestik, maupun pasar internasional.
- Sasaran Strategi : Strategi Kombinasi, dimana PT.Sari Husada mengkombinasikan antara strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, dan strategi penciutan.

4.2. Evaluasi Penerapan Proses Pengendalian Manajemen PT.Sari Husada Tbk.

Setiap perusahaan pasti telah melaksanakan proses pengendalian manajemen, sehingga perusahaan dapat menerapkan program-program sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Dan proses pengendalian manajemen suatu perusahaan dikatakan baik, jika adanya relevansi sasaran strategi dengan implikasi strateginya, dimana semuanya itu dapat ditentukan berdasarkan analisis SWOT perusahaan. Kemudian dari strategi-strategi yang disusun terimplementasikan kedalam program jangka menengah dan jangka panjang, serta direalisasikan oleh per departemen dalam perusahaan. Dan untuk melihat realisasi per departemen, dengan mengevaluasi anggaran yang disusun per departemen.

Urutan proses pengendalian manajemen dapat digambarkan sebagai berikut :



4.2.1. Analisis SWOT PT.Sari Husada Tbk.

Untuk mengevaluasi proses pengendalian manajemen PT.Sari Husada Tbk. maka langkah awal yang harus dilakukan adalah

melakukan analisis SWOT terlebih dahulu. Berikut analisis SWOT berdasarkan informasi dari penjelasan secara langsung dari PT.Sari Husada :

Analisis SWOT PT.Sari Husada Tbk.

Strength :

- a. Departemen R & D yang kuat.
- b. Struktur organisasi dengan sistem garis dan staff, dimana setiap bawahan hanya dapat menerima perintah dari satu atasan saja.
- c. Produk SGM 2 memiliki tingkat penjualan tertinggi.
- d. Grafik total penjualan produk yang terus meningkat.

Weakness :

- a. Beberapa jenis produk yang tingkat penjualannya rendah.
- b. Produk NINI yang mengalami kegagalan dalam penjualan, karena adanya penolakan dari pasar konsumen.

Opportunities :

- a. Siklus pertumbuhan penjualan produk yang terus meningkat.
- b. Tingkat produksi yang tinggi.
- c. Laba yang dapat dicapai secara potensial.

Threats :

- a. Harga beli bahan baku yang menggunakan standar kurs dollar.
- b. Sebagian besar (75%) bahan baku dan bahan pembantu diimpor dari luar negeri.

4.2.2. Sasaran strategi dan implikasi strategi PT.Sari Husada Tbk.

Berdasarkan analisis SWOT di atas dapat dilihat bahwasannya PT.Sari Husada terletak pada kuadran I. Dimana perusahaan sedang berada pada posisi persaingan yang kuat dengan pertumbuhan pasar yang cepat. Berdasarkan posisi tersebut, maka perusahaan dapat menetapkan *sasaran strategi pertumbuhan*, karena perusahaan memiliki kesempatan bersaing dengan meningkatkan penjualan atas produknya.

Oleh karenanya perusahaan harus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi seperti *market development*, *market penetration*, dan *product development*.

Karena PT.Sari Husada sedang berada dalam posisi kuadran I dan memiliki sumber daya yang banyak, maka strategi-*strategi forward integration* dan *backward integration* juga dapat dikatakan merupakan pilihan yang efektif.

PT.Sari Husada Tbk.

Sasaran Strategi : Pertumbuhan

Strategi-strategi :

Development market strategy

PT.Sari Husada menerapkan strategi *market development*, bertujuan untuk memperkenalkan produk yang ada sekarang ke pangsa pasar yang baru. Atau bisa juga perusahaan merambah ke pasar skala internasional, jadi persaingan yang dilakukan tidak hanya berada di rumah sendiri.

Penetration Market Strategy

Dalam strategi ini PT.Sari Husada berusaha untuk meningkatkan *market share* bagi produk atau pelayanan yang ada sekarang pada pasar yang tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Jadi dengan kata lain perusahaan meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

Product Development Strategy

Strategi Product development untuk PT.Sari Husada merupakan suatu strategi dimana perusahaan berusaha meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk yang ada sekarang. Sehingga dalam strategi ini perusahaan memperbaiki dan / atau mengembangkan produk yang sudah ada.

Forward Integration Strategy

Dalam strategi ini PT.Sari Husada melakukan peningkatan pengendalian atas penyalur atau penjual eceran, bila perlu dengan memilikinya.

Backward Integration Strategy

PT.Sari Husada melakukan strategi ini agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, jadi melakukan peningkatan pengendalian harga para pemasok.

4.2.3. Program PT.Sari Husada Tbk.

Setelah menerapkan strategi-strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan, maka langkah selanjutnya PT.Sari Husada mengimplementasikan strategi-strategi tersebut ke dalam program-program yang akan dilaksanakannya. Dimana program ini

terbagi menjadi tiga berdasarkan jangka waktu pelaksanaannya, yaitu program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Untuk program jangka pendek kurun waktunya 1 - 5 tahun, program jangka menengah memiliki kurun waktu 5 - 10 tahun, sedangkan program jangka panjang memiliki kurun waktu lebih dari 10 tahun.

PT.Sari Husada Tbk.

Program Jangka Pendek :

1. Meningkatkan penjualan dengan tingkat prosentase 5% dari penjualan periode sebelumnya.
2. Peningkatan kualitas produksi dan juga kuantitas produk yang diproduksi.
3. Peningkatan kualitas pengendalian kegiatan produksi.

Program Jangka Menengah :

1. Melakukan kegiatan penelitian dalam upaya mencari daerah baru untuk melakukan penjualan atas produk-produk yang tingkat penjualannya rendah.
2. Melakukan kegiatan promosi tingkat internasional atas produk yang telah memiliki tingkat penjualan tinggi di pasar domestik.
3. Melakukan modifikasi atas kemasan baru untuk produk-produk yang telah lama menguasai pasar, sehingga dapat menarik ketertarikan bagi konsumen baru.
4. Melakukan pendataan rutinitas untuk produk-produk yang mampu dijual oleh penyalur dan pengecer.
5. Peremajaan atas mesin-mesin yang digunakan untuk melakukan kegiatan produksi.

6. Melakukan perjanjian atas ketetapan tingkat kurs atas harga bahan baku yang diimpor dari pemasok luar negeri.

Program Jangka Panjang :

1. Melakukan perluasan pabrik ke daerah-daerah yang dekat dengan pusat bahan pembantu produk, dan pusat pendistribusian produk.
2. Melakukan penelitian untuk menciptakan produk baru untuk pangsa pasar yang telah ada, maupun untuk pangsa pasar baru.
3. Pembaharuan atas teknik-teknik promosi penjualan yang dilakukan.
4. Peningkatan penjualan produk-produk dengan perbandingan prosentase yang seimbang, antara produk yang satu dengan produk lainnya.
5. Melakukan penelitian atas kesempatan melakukan penjualan produk dalam pangsa pasar internasional, atas produk yang memiliki tingkat penjualan rendah dalam pasar domestik.
6. Memberikan training-training rutin kepada setiap pegawai yang melakukan pemasaran langsung, tentang bagaimana menghadapi konsumen secara langsung (face to face).

4.2.4. Penerapan Proses Pengendalian Manajemen PT.Sari Husada Tbk.

Dalam melakukan kegiatan pengevaluasian proses pengendalian manajemen yang telah diterapkan PT.Sari Husada adalah dengan cara membandingkan dari sasaran strategi, strategi perusahaan, dan program-program yang seharusnya dilakukan oleh

PT.Sari Husada dengan sasaran strategi, strategi perusahaan, dan juga program-program yang telah diterapkan ataupun disusun oleh PT.Sari Husada.

PT.Sari Husada Tbk.

Sasaran Strategi : Kombinasi

Program Jangka Pendek :

1. Melakukan penjualan atas persediaan produk yang masih tersisa dari hasil produksi periode sebelumnya.
2. Peningkatan kegiatan proses produksi terhadap produk-produk yang memiliki tingkat persaingan tinggi.
3. Pengendalian atas penggunaan bahan dalam proses pembuatan produk.

Program Jangka Menengah :

1. Perencanaan pemasaran yang disentralisasikan. Dalam hal ini produksi, pembelian bahan baku, peralatan dan lain-lain akan disesuaikan pada rencana pemasaran tersebut.
2. Adanya peningkatan partisipasi dalam masalah-masalah kemasyarakatan untuk meningkatkan citra perusahaan.
3. Penyempurnaan metode penggantian atau peremajaan pimpinan perusahaan.
4. Peningkatan investasi untuk iklan dan menambah tenaga dibidang penjualan untuk meningkatkan bagian pasar.
5. Mempersiapkan perjanjian dalam menetapkan standarisasi atas tingkat kurs tertentu terhadap harga beli bahan baku.
6. Melakukan kegiatan penjualan maksimal atas produk-produk yang memiliki tingkat persaingan rendah.

Program Jangka Panjang :

1. Peningkatan penjualan yang diikuti dengan perluasan pabrik, serta penambahan peralatan yang diperlukan.
2. Peningkatan penelitian dan pengembangan untuk menemukan produk baru yang memungkinkan dalam peningkatan laba perusahaan.
3. Melakukan perluasan dan diversifikasi produk-produk perusahaan, baik untuk memasuki pasar yang masih baru dengan produk yang sudah ada, ataupun mengembangkan produk baru untuk pasar yang sudah ada.
4. Peningkatan penelitian terhadap daya tarik pasar dan kekuatan pasar.

4.2.5. Evaluasi Sasaran Strategi dan Program PT.Sari Husada Tbk.

Melihat sasaran strategi yang seharusnya dilakukan oleh PT.Sari Husada dengan sasaran strategi yang telah ditetapkan PT.Sari Husada, tampak adanya perbedaan. Perusahaan menganggap bahwasannya *sasaran strategi kombinasi* merupakan sasaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Padahal berdasarkan analisis SWOT dan letak posisi kuadran perusahaan, sasaran strategi yang sesuai adalah *sasaran strategi pertumbuhan*.

Dan dengan membandingkan program-program yang seharusnya dilakukan oleh PT.Sari Husada, dengan program-program yang telah disusun oleh PT.Sari Husada, tampak bahwasannya adanya kesamaan antara yang seharusnya disusun dengan yang telah disusun

oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwasannya program-program yang disusun PT.Sari Husada telah sesuai dengan posisi perusahaan yang berada dalam kuadran I.

Sehingga dapat dikatakan program yang disusun PT.Sari Husada telah merupakan implementasi dari strategi-strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan. Meskipun ada beberapa poin yang harus ditambahkan dalam penyusunan program perusahaan. Namun secara garis besar program PT.Sari Husada yang telah disusun relevan dengan sasaran strategi pertumbuhan.

4.2.6. Evaluasi Realisasi Anggaran PT.Sari Husada Tbk.

Pengevaluasian selanjutnya adalah melihat wujud realisasinya dalam anggaran yang disusun per departemen perusahaan. Dalam pengevaluasian ini merupakan langkah akhir dalam kegiatan Evaluasi Penerapan Proses Pengendalian Manajemen PT.Sari Husada Tbk.

Dalam evaluasi realisasi anggaran ini, melakukan kegiatan analisa apakah dalam laporan anggaran per departemen perusahaan telah terlihat wujud realisasi dari program-program perusahaan.

Untuk itu langkah awal dalam mengevaluasi realisasi anggaran ini adalah melakukan analisa proses penyusunan anggaran per departemen, proses pelaksanaan anggaran per departemen, proses pelaporan dan analisa anggaran, dan yang terakhir menganalisa laporan akhir tahun yang berjalan per departemen.

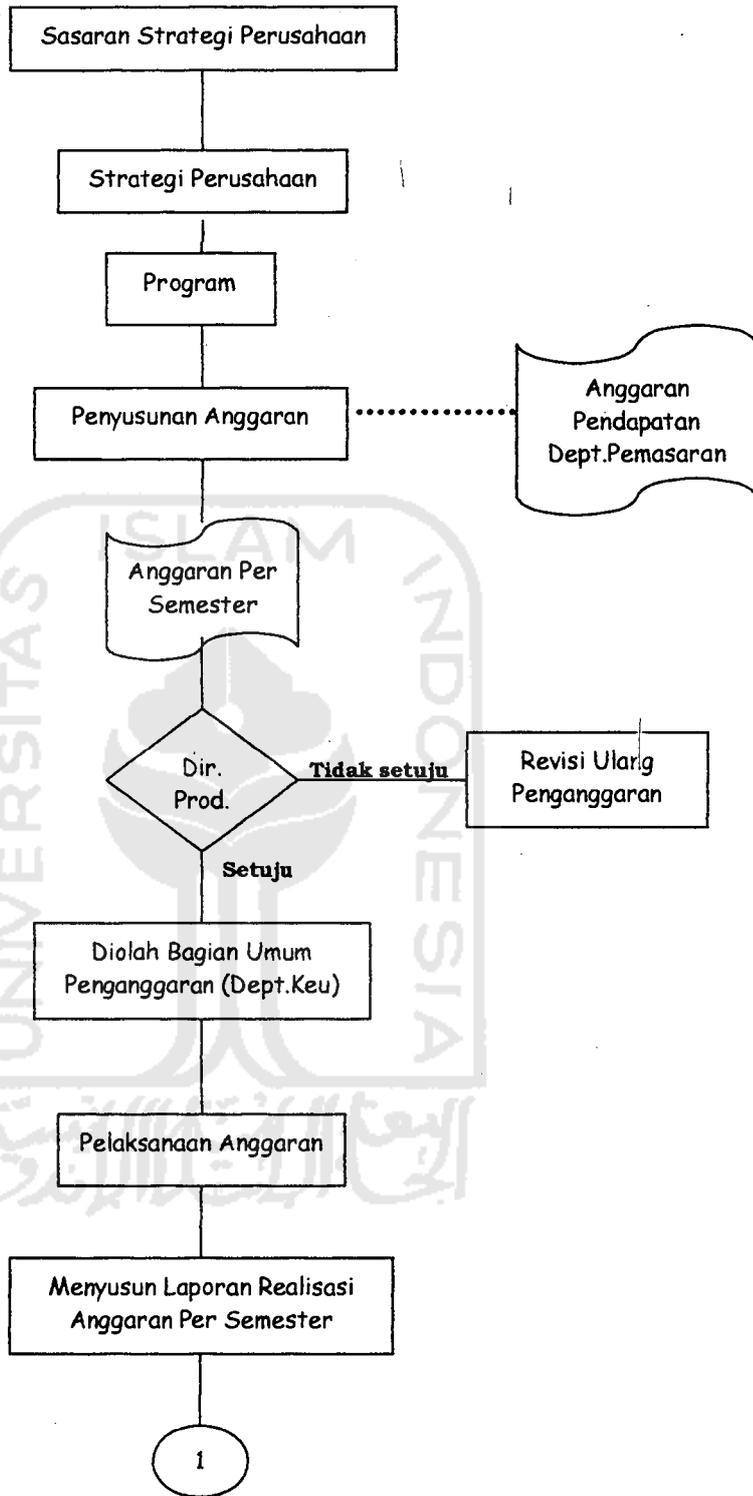
Departemen Produksi

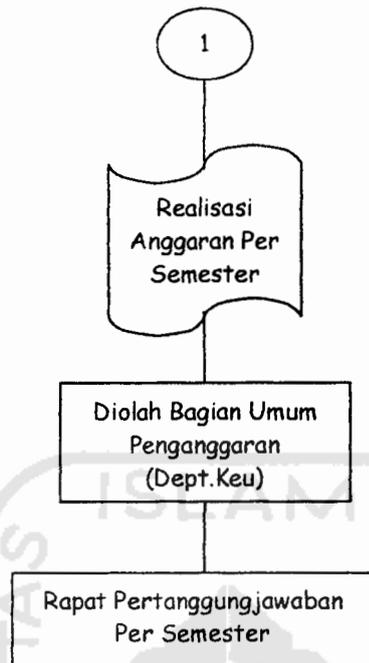
Proses Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran

Penyusunan dalam Departemen Produksi PT.Sari Husada, anggaran yang disusun merupakan penganggaran biaya produksi. Anggaran yang disusun dalam Departemen Produksi berdasarkan anggaran pendapatan dari Departemen Pemasaran. Dengan mengetahui anggaran pendapatan yang telah tersusun, maka Departemen Produksi dapat menentukan biaya produksi yang akan dikeluarkan untuk mencapai tingkat pendapatan tersebut.

Anggaran biaya produksi yang telah disusun oleh Departemen Produksi akan dilaporkan ke Direktur Produksi, setelah mendapatkan persetujuan, maka anggaran biaya produksi tersebut akan diserahkan ke Bagian Umum Penganggaran (Departemen Keuangan). Setelah diolah oleh bagian Umum Penganggaran, maka kegiatan produksi dapat dilaksanakan berdasarkan anggaran biaya produksi tersebut.

Yang kemudian pelaksanaan anggaran tersebut akan dipertanggungjawabkan oleh Direktur Produksi tiap akhir semester pada tahun yang berjalan, yang jatuh tempo pada tiap akhir bulan Juni dan Desember. (Terlihat pada Lampiran i)





Pelaporan dan Analisa Anggaran

Penganggaran yang telah terealisasi secara keseluruhan pada periode tahun yang berjalan akan dilaporkan oleh Departemen Produksi ke Bagian Umum Akuntansi (Departemen Keuangan) tiap akhir tahun yang jatuh pada periode 31 Desember tahun yang berjalan. Laporan realisasi penganggaran tersebut akan dianalisa oleh Bagian Umum Akuntansi, dimana hasil analisa tersebut pada akhir periode akan dipertanggungjawabkan oleh Direktur Produksi pada rapat direksi yang diadakan setiap awal tahun berikutnya. (Terlihat pada Lampiran ii)

Membuat Laporan Biaya Dept.Prod Per Tahun yang Berjalan

Laporan Biaya Dept.Prod Per Tahun yang Berjalan

Dianalisa Bagian Umum Akuntansi (Dept.Keu.)

Rapat Direksi

Departemen Produksi

DEPARTEMEN PRODUKSI
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1997

JENIS BIAYA	ANGGARAN	TON	REALISASI	TON	%	Selisih
Biaya Bahan Baku	223,606,756,802		223,674,648,600		1.000	67,891,798
Biaya Bahan Pembantu	90,588,230,871		90,208,456,117		0.996	(379,774,754)
BOP Proses	13,448,885,933		10,441,558,434		0.776	(3,007,327,499)
BOP Packing	1,567,394,056		259,100,740		0.165	(1,308,293,316)
BOP Pengemasan	3,303,609,708		1,536,063,284		0.465	(1,767,546,424)
Biaya Lain-lain	184,733,820		449,073,340		2.431	264,339,520
Total	332,699,611,190	20,721	326,568,900,515	20,525	0.982	(6,130,710,675)

**DEPARTEMEN PRODUKSI
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1998**

JENIS BIAYA	ANGGARAN	TON	REALISASI	TON	%	Selisih
Biaya Bahan Baku	243,345,160,951		243,124,618,100		0.999	(220,542,851)
Biaya Bahan Pembantu	99,830,969,758		98,468,022,432		0.986	(1,362,947,326)
BOP Proses	9,751,136,265		12,047,076,670		1.235	2,295,940,405
BOP Packing	55,903,315		256,177,073		4.583	200,273,758
BOP Pengemasan	735,109,959		1,100,594,137		1.497	365,484,178
Biaya Lain-lain	333,537,400		111,882,243		0.335	(221,655,157)
Total	354,051,817,648	18,262	355,108,370,655	18,933	1.003	1,056,553,007

**DEPARTEMEN PRODUKSI
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1999**

JENIS BIAYA	ANGGARAN	TON	REALISASI	TON	%	Selisih
Biaya Bahan Baku	264,173,890,367		264,265,889,200		1.000	91,998,833
Biaya Bahan Pembantu	106,781,314,209		106,545,198,165		0.998	(236,116,044)
BOP Proses	15,741,959,726		15,942,962,787		1.013	201,003,061
BOP Packing	6,847,112,655		6,461,672,098		0.944	(385,440,557)
BOP Pengemasan	2,833,075,758		2,500,392,976		0.883	(332,682,782)
Biaya Lain-lain	16,945,400		16,150,319		0.953	(795,081)
Total	396,394,298,115	20,778	395,732,265,545	20,412	0.998	(662,032,570)

Dengan menganalisis laporan biaya departemen produksi selama tiga periode, yaitu tahun 1997, 1998, dan 1999, akan terlihat apakah adanya realisasi untuk departemen produksi atas program PT.Sari Husada.

Pada biaya bahan baku dan bahan pembantu terlihat dalam tiga tahun ini terjadi peningkatan biaya, dimana adanya peningkatan kegiatan jumlah kuantitas produksi atas produk. Dengan prosentase peningkatan biaya 1997-1998 adalah 8,70% untuk

bahan baku dan 9,16% untuk bahan pembantu, 1998-1999 adalah 8,70% untuk bahan baku dan 8,20% untuk bahan pembantu.

Serta pada biaya BOP proses juga terjadi peningkatan, yang dikarenakan adanya peningkatan kegiatan produksi. Dengan perbandingan angka-angka untuk tiga tahun adalah sebagai berikut:

1997 = 10.441.558.434

1998 = 12.047.076.670

1999 = 15.942.962.787

Dan untuk BOP pengemasan terjadi peningkatan untuk periode 1998-1999 yaitu dari 1.100.594.137 menjadi 2.500.392.976, dikarenakan adanya pemodifikasian bentuk kemasan atas produk.

Untuk jumlah kuantitas hasil produksi tampak adanya penurunan hasil produk yang diproduksi untuk periode 1997-1998 dengan angka 20.525 ton menjadi 18.933 ton. Akan tetapi untuk tahun 1999 terjadi peningkatan menjadi 20.412 ton.

Departemen Pemasaran

Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran

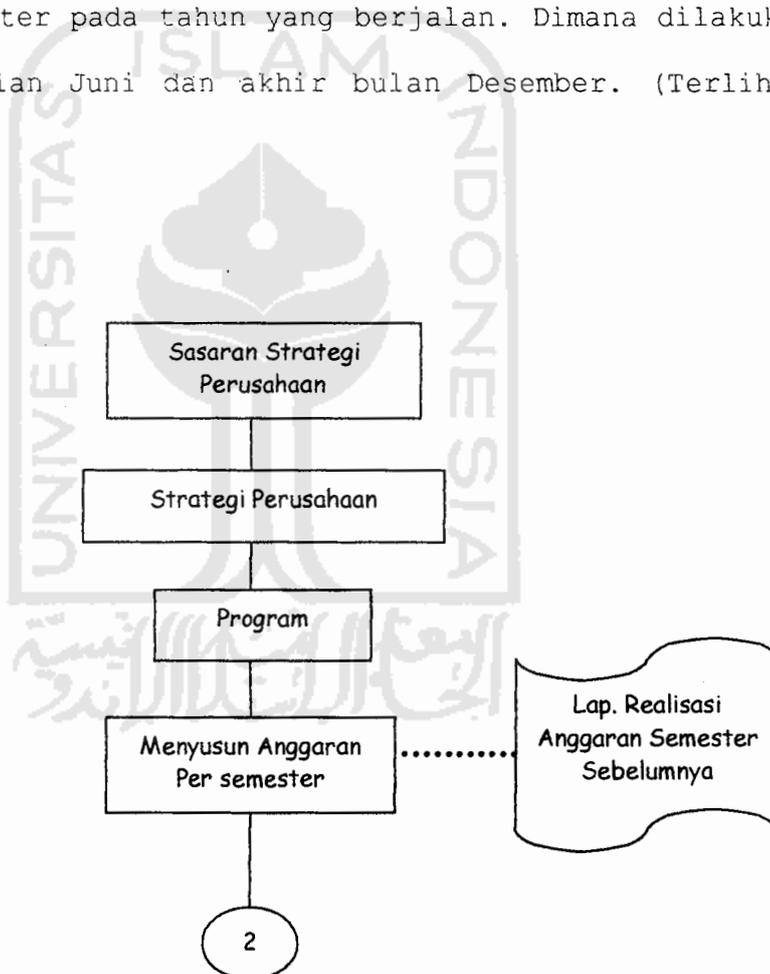
Penyusunan anggaran pendapatan pada Departemen Pemasaran dilakukan berdasarkan realisasi pendapatan tahun sebelumnya. Dimana anggaran pendapatan tersebut disusun dengan jumlah kuantitas kasar per bulannya. Dan anggaran pendapatan juga akan disusun berdasarkan jenis produk dengan periode per satu semester.

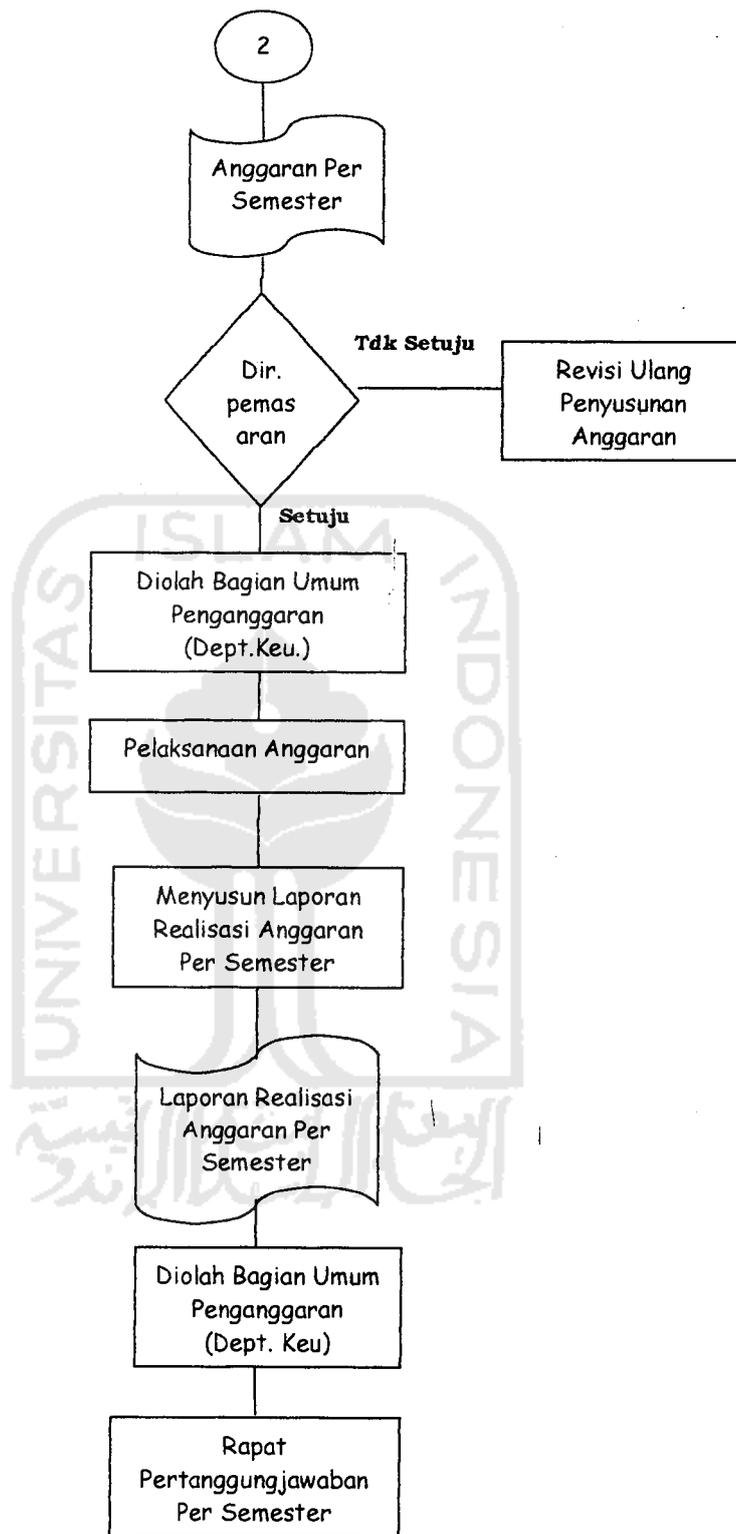
Untuk penyusunan anggaran biaya Departemen Pemasaran juga berdasarkan realisasi penganggaran tahun sebelumnya.

Anggaran biaya disusun dengan periode satu bulan selama satu semester pada tahun yang berjalan.

Anggaran yang telah disusun oleh Departemen Pemasaran akan diserahkan kepada Direktur Pemasaran, setelah mendapatkan persetujuan maka akan diserahkan ke Bagian Umum Penganggaran.

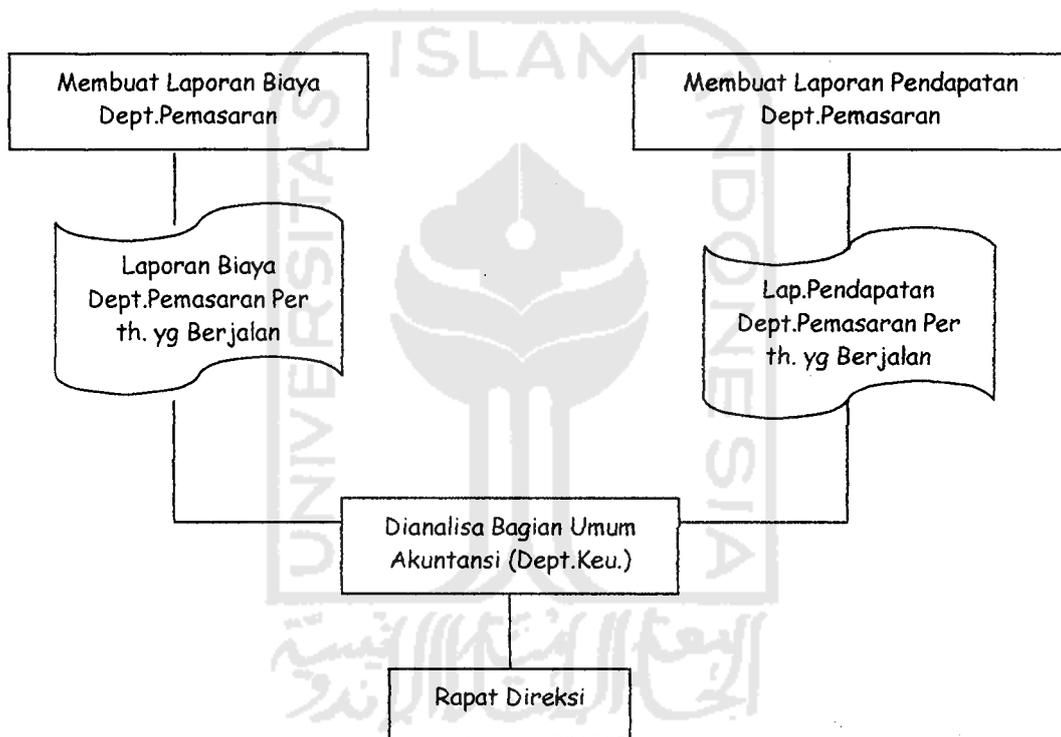
Anggaran yang telah diterima dari Bagian Umum Penganggaran akan dilaksanakan oleh Departemen Pemasaran, dan realisasinya akan dipertanggungjawabkan oleh Direktur Pemasaran per satu semester pada tahun yang berjalan. Dimana dilakukan pada tiap akhir bulan Juni dan akhir bulan Desember. (Terlihat pada Lampiran iii)





Pelaporan dan Analisa Anggaran

Setelah melakukan dua kali rapat pertanggungjawaban, maka Departemen Pemasaran akan menyusun laporan selama satu tahun yang berjalan. Hasil laporan tersebut akan dianalisa pada Bagian Umum Akuntansi (Departemen Keuangan). Yang kemudian hasilnya akan dipertanggungjawabkan kembali oleh Direktur Pemasaran pada rapat direksi periode tahunan, pada awal tahun berikutnya. (Terlihat pada Lampiran iv)



Departemen Pemasaran

DEPARTEMEN PEMASARAN
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1997

JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	%	Selisih
Biaya Pemasaran Sales	3,917,265	2,745,644	0.701	(1,171,621)
Biaya Promosi	9,773,000	6,145,978	0.629	(3,627,022)
Biaya Komisi	17,040,903	17,023,443	0.999	(17,460)
Biaya Operasional	62,130,900,810	52,202,231,341	0.840	(9,928,669,469)
Total	62,161,631,978	52,228,146,406	0.840	(9,933,485,572)

DEPARTEMEN PEMASARAN
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1998

JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	%	Selisih
Biaya Pemasaran Sales	390,911,050	206,056,584	0.527	(184,854,466)
Biaya Promosi	13,166,145,978	12,511,439,774	0.950	(654,706,204)
Biaya Komisi	50,630,732	11,874,480	0.235	(38,756,252)
Biaya Operasional	70,933,196,955	30,599,940,848	0.431	(40,333,256,107)
Total	84,540,884,715	43,329,311,686	0.513	(41,211,573,029)

DEPARTEMEN PEMASARAN
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1999

JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	%	Selisih
Biaya Pemasaran Sales	2,448,186,500	2,444,859,684	0.999	(3,326,816)
Biaya Promosi	63,500,000	26,500,095	0.417	(36,999,905)
Biaya Komisi	3,379,828,668	3,626,607,866	1.073	246,779,198
Biaya Operasional	51,890,771,268	51,083,958,804	0.984	(806,812,464)
Total	57,782,286,436	57,181,926,449	0.990	(600,359,987)

Pada biaya pemasaran sales terjadi peningkatan yang kontinue selama tiga tahun ini, yaitu 2.745.644 menjadi 206.056.584 kemudian menjadi 2.444.859.684

Biaya promosi yang juga terjadi peningkatan yang drastis dalam periode 1997-1998, untuk 1997 hanya memakan biaya 6.145.978, kemudian 1998 langsung menjadi 12.511.439.774, akan tetapi pada tahun 1999 biaya promosi terjadi kemerosotan sampai pada angka 26.500.095

Dengan demikian menunjukkan adanya kegiatan peningkatan teknik promosi yang maksimal pada tahun 1998, yang kemudian 1999 tidak terjadi upaya pembaharuan teknik promosi.

Namun pada tahun 1998 peningkatan teknik promosi tidak diikuti dengan operasionalnya, terlihat dengan angka biaya operasional 1997-1998 mengalami penurunan dari 52.202.231.341 menjadi 30.599.940.848

Dan pada tahun 1999 yang teknik promosi yang dilakukan tidak banyak namun operasional yang dilakukan tampak sekali dengan angka 51.083.958.804 Dengan demikian peningkatan teknik promosi yang dilakukan pada tahun 1998 baru terlihat realisasi operasionalnya pada tahun 1999.

Biaya komisi dimana merupakan biaya tambahan untuk tenaga pemasaran langsung, tampak pada tahun 1998 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu dari 17.023.443 menjadi 11.874.480 dan untuk 1999 terjadi peningkatan yang drastis menjadi 3.626.607.866

Hal ini menunjukkan pada tahun 1999 jumlah produk yang dipasarkan oleh tenaga pemasaran langsung terjadi peningkatan yang berarti.

**DEPARTEMEN PEMASARAN
LAPORAN PENDAPATAN
PERIODE 1997**

JENIS PRODUK	ANGGARAN	TON	REALISASI	TON	%	Selisih
SGM 1	45,704,000,000	4,272	45,604,438,851	4,042	0.998	(99,561,149)
SGM 2	119,688,800,000	10,349	119,408,720,508	10,203	0.998	(280,079,492)
SGM Junior	-	-	77,187,500	22		77,187,500
Vitalac 1	6,167,920,000	294	6,257,192,157	300	1.014	89,272,157
Vitalac 2	11,653,440,000	498	11,815,132,318	579	1.014	161,692,318
LLM	4,763,040,000	292	4,486,040,515	269	0.942	(276,999,485)
Lactamil	16,789,040,000	1,882	16,464,975,495	1,374	0.981	(324,064,505)
Vitanova	182,240,000	12	331,077,190	22	1.822	149,837,190
SNM.BP.BM	1,863,672,000	193	2,290,886,516	276	1.229	427,214,516
SNM Baru	1,320,600,000	66	1,705,075,472	83	1.291	384,475,472
FCMP Coklat	1,300,825,000	95	1,640,199,060	105	1.261	339,374,060
FCMP.STD.HP	3,006,901,016	427	3,728,940,124	578	1.240	722,039,108
Total	212,440,478,016		213,810,865,706		1.006	1,370,387,690

DEPARTEMEN PEMASARAN
LAPORAN PENDAPATAN
PERIODE 1998

JENIS PRODUK	ANGGARAN	TON	REALISASI	TON	%	Selisih
SGM 1	38,612,977,200	1,935	47,849,424,758	2,324	1.239	9,236,447,558
SGM 2	133,166,250,000	6,485	141,280,457,032	6,675	1.061	8,114,207,032
SGM Junior	-	-	38,315,123	3		38,315,123
Vitalac 1	6,948,105,150	186	9,159,446,359	272	1.318	2,211,341,209
Vitalac 2	13,800,428,250	421	18,873,189,150	579	1.368	5,072,760,900
NINI	-	-	2,331,019,468	1,329		2,331,019,468
LLM	4,617,238,500	137	5,187,498,466	175	1.124	570,259,966
Lactamil	12,807,636,175	623	12,337,088,433	597	0.963	(470,547,742)
Vitanova	-	-	59,034,951	16		59,034,951
SNM.BP.BM	1,884,450,800	99	1,963,149,690	105	1.042	78,698,890
SNM Baru	883,880,925	37	933,575,282	41	1.056	49,694,357
FCMP Coklat	1,982,767,500	28	5,722,892,926	55	2.886	3,740,125,426
FCMP.STD.HP	1,295,174,100	213	1,642,708,482	301	1.268	347,534,382
Total	215,998,908,600		247,377,800,120		1.145	31,378,891,520

**DEPARTEMEN PEMASARAN
LAPORAN PENDAPATAN
PERIODE 1999**

JENIS PRODUK	ANGGARAN	TON	REALISASI	TON	%	Selisih
SGM 1	60,167,000,000	2,070	74,918,106,867	2,445	1.245	14,751,106,867
SGM 2	164,982,000,000	6,886	192,688,888,744	8,618	1.168	27,706,888,744
Vitalac 1	13,727,000,000	469	13,660,070,040	395	0.995	(66,929,960)
Vitalac 2	29,198,000,000	882	29,421,033,831	900	1.008	223,033,831
LLM	5,349,000,000	197	6,562,625,231	203	1.227	1,213,625,231
Lactamil	13,291,000,000	546	22,626,560,495	955	1.702	9,335,560,495
SNM.BP.BM	1,862,000,000	48	2,361,000,043	62	1.268	499,000,043
SNM Baru	736,000,000	33	939,419,412	41	1.276	203,419,412
FCMP Coklat	5,235,000,000	99	10,634,380,946	287	2.031	5,399,380,946
FCMP.ASI	-	-	1,657,125,034	96		1,657,125,034
FCMP.STD.HP	-	-	377,141,136	96		377,141,136
NINI	-	-	475,067,762	746		475,067,762
Bebelac	-	-	12,817,394,924	1,106		12,817,394,924
Total	294,547,000,000		369,138,814,465		1.253	74,591,814,465

Pada Laporan Pendapatan periode 1997, 1998, dan 1999 tampak terjadinya penambahan jumlah jenis produk yang terjadi penjualan atas persediaan produksi yang tersisa. Untuk 1997 hanya produk SGM Junior yang terjadi penjualan atas persediaan yang tersisa, kemudian tahun 1998 ada tambahan dua produk lainnya yaitu NINI dan Vitanova. Untuk tahun 1999 produk SGM Junir tidak lagi memberikan pemasukan akan tetapi ada empat produk yaitu FCMP.ASI, FCMP.STD.HP, NINI dan Bebelac.

Untuk produk-produk yang telah menguasai pasar, seperti SGM 1, SGM 2, Vitalac 1, Vitalac 2, dan Lactamil mengalami peningkatan penjualan secara kontinue selama tiga tahun

ini. Dan untuk produk-produk yang tingkat penjualannya rata-rata juga terus mengalami peningkatan untuk tiga tahun ini.

Dengan demikian total penjualan selama tiga tahun ini mengalami peningkatan lebih dari standar yang ditetapkan. Untuk tahun 1998 dengan total penjualan 247.377.800.120 mengalami peningkatan 15,7% dari tahun 1997 dengan total penjualan 213.810.865.706

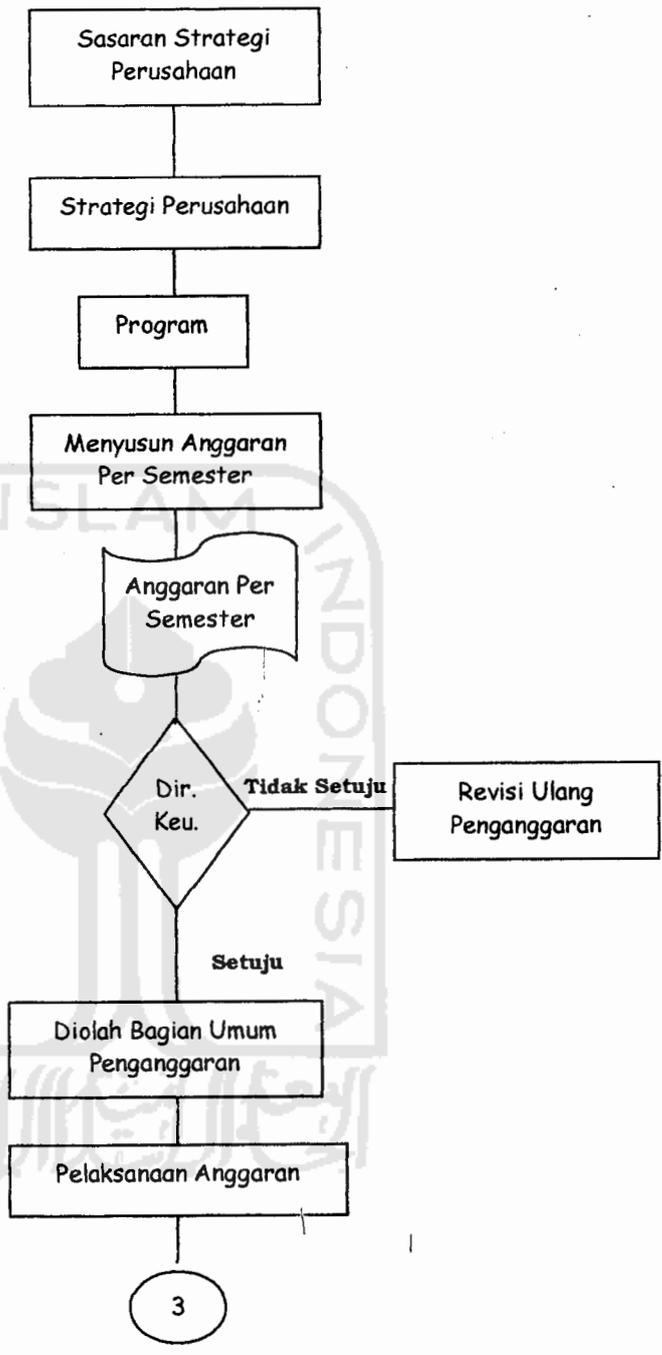
Dan pada tahun 1999 prosentase peningkatan yang terjadi sangat tinggi dari tahun sebelumnya, yaitu mencapai 49,22% dengan total angka 369.138.814.465

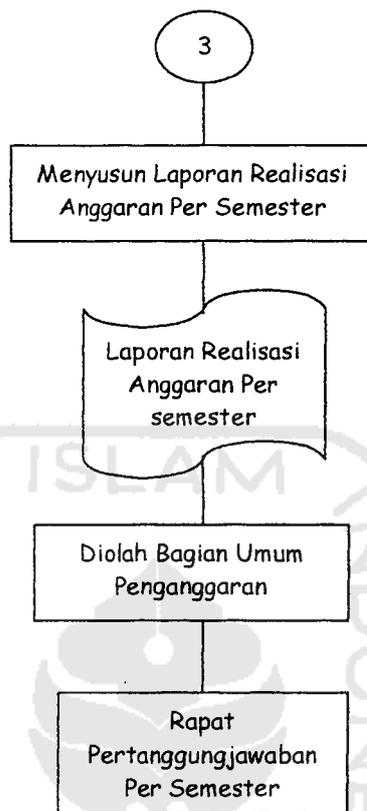
Departemen Keuangan

Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran

Departemen Keuangan akan menyusun anggaran berdasarkan biaya yang terjadi tiap bulannya per satu semester. Setelah mendapatkan persetujuan dari Direktur Keuangan, maka anggaran tersebut akan diolah oleh Bagian Umum Penganggaran, dan hasilnya akan mulai dilaksanakan pada awal bulan finansial anggaran tersebut disusun.

Dan tiap akhir bulan Juni dan Desember pada tahun yang berjalan, Direktur Keuangan akan memberikan pertanggungjawabannya pada rapat direksi per satu semester. (Terlihat pada Lampiran v)





Pelaporan dan Analisa Anggaran

Pelaporan akan disusun secara keseluruhan per satu tahun. Hasil laporan dari Departemen Keuangan akan dianalisa oleh Bagian Umum Akuntansi, dan kemudian akan dipertanggungjawabkan oleh Direktur Keuangan pada rapat direksi tahunan yang diadakan pada tiap awal tahun berikutnya. (Terlihat pada Lampiran vi)

Menyusun Laporan Biaya
Dept.Keu. Per Th. yg Berjalan

Laporan Biaya
Dept.Keu. Per th.
yg Berjalan

Dianalisa Bagian Umum
Akuntansi

Rapat Direksi

Departemen Keuangan

DEPARTEMEN KEUANGAN
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1997

JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	%	Selisih
Biaya Umum Akuntansi	198,019,465	302,157,431	1.526	104,137,966
Biaya Umum Penganggaran	1,819,616	3,906,620	2.147	2,087,004
Biaya Pegawai	182,666,716	237,576,223	1.301	54,909,507
Biaya Lain-lain	2,229,583,446	420,398,581	0.189	(1,809,184,865)
Total	2,612,089,243	964,038,855	0.369	(1,648,050,388)

**DEPARTEMEN KEUANGAN
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1998**

JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	%	Selisih
Biaya Umum Akuntansi	692,192,100	615,502,031	0.889	(76,690,069)
Biaya Umum Penganggaran	9,391,110	9,798,675	1.043	407,565
Biaya Pegawai	731,910,715	648,547,984	0.886	(83,362,731)
Biaya lain-lain	5,838,776,200	5,940,878,856	1.017	102,102,656
Total	7,272,270,125	7,214,727,546	0.992	(57,542,579)

**DEPARTEMEN KEUANGAN
LAPORAN BIAYA
PERIODE 1999**

JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	%	Selisih
Biaya Umum Akuntansi	600,751,200	539,466,250	0.898	(61,284,950)
Biaya Umum Penganggaran	10,381,150	711,084	0.068	(9,670,066)
Biaya Pegawai	10,130,135,507	5,467,191,917	0.540	(4,662,943,590)
Biaya Lain-lain	3,680,400,000	3,043,661,693	0.827	(636,738,307)
Total	14,421,667,857	9,051,030,944	0.628	(5,370,636,913)

Pada Laporan Departemen Keuangan terlihat adanya peningkatan biaya pegawai, yaitu 1997 dengan angka 237.576.223 yang tahun 1998 menjadi 648.547.984, kemudian pada tahun 1999 peningkatan yang sangat drastis menjadi 5.467.191.917 jika diprosentase mencapai 742%

Hal ini dikarenakan adanya peningkatan kualitas kepegawaian yang dilakukan oleh PT.Sari Husada yang diikuti dengan standar reward yang diberikan.

4.3. Penyelesaian Permasalahan

Berdasarkan hasil evaluasi penerapan proses pengendalian manajemen terhadap PT.Sari Husada, dapat terlihat adanya ketidakterkaitan atau tidakrelevansian dalam tahapan - tahapan proses pengendalian manajemen perusahaan.

Untuk itu penyelesaian permasalahan yang baik untuk dilakukan secara sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Adanya pemilihan teknik dan metode pengendalian yang sesuai untuk setiap bidang, titik, atau kegiatan yang teridentifikasi untuk mencegah atau memperbaiki penyimpangan dari rencana.
2. Identifikasi titik - titik kegiatan dibidang teknik produksi dimana penyimpangan dari rencana mungkin terjadi.
3. Peninjauan yang terus menerus untuk memastikan bahwa sistem cukup memadai untuk pengendalian.
4. Pemeriksaan operasi total perusahaan secara berkala. Yang mencakup program - program yang dilaksanakan, supervisi karyawan, kegiatan promosi penjualan, penetapan harga, kegiatan produksi, kegiatan riset, dan banyak aspek dari keuangan.