

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
KASUS PADA PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD SUKABUMI**



SKRIPSI

Disusun Oleh :

Nama : Inggrit Ilmi Bandari

No. Mahasiswa : 02 312 317

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2006

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
KASUS PADA PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD SUKABUMI**

SKRIPSI

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII**

Disusun Oleh :

Nama : Inggrit Ilmi Bandari

No. Mahasiswa : 02 312 317

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Juli 2006

Penyusun,

(Inggrit Iلمي Bandari)

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
KASUS PADA PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD SUKABUMI**

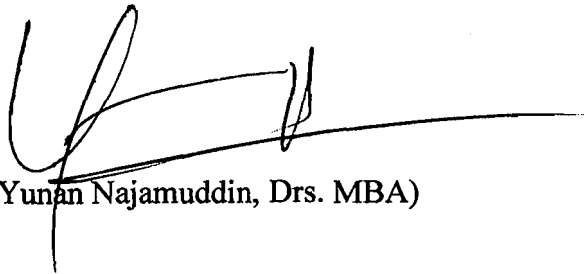
Hasil Penelitian

Diajukan oleh:

Nama : Inggrit Iلمي Bandari
Nomor Mahasiswa : 02 312 317
Program Studi : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada tanggal 3 Juli 2006

Dosen Pembimbing,



(Yunan Najamuddin, Drs. MBA)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Kasus Pada PT. Indomeiji
Dairy Food Sukabumi**



Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Yunan Najamudin, MBA

Penguji : Dra. Isti Rahayu, M.Si, Ak

.....
.....



PERSEMBAHAN

*Karya kecil ini tidak akan ada artinya tanpa
dukungan, kekuatan, dan semangat
dari orang-orang yang terdekat dalam hidupku*

Kupersembahkan Skripsi ini Untuk:

Mama Papa Tersayang Atas Doa dan Pengorbanannya Selama ini...

Adikku Tercinta Ade Putri Ilmi B & M. Satria Ali Akbar

Serta kakakku tercinta Titis Efri Rizki (Ka Yunda)

Kekasihku Tercinta Maza.....

Almamater, Sahabat-Sahabat Dekatku,

Dan Semua Orang yang Slalu Menyayangiku.....

MOTTO

"...Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusu'..."

(QS. Al Baqarah : 45)

"...Janganlah kamu terlalu bangga, sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang terlalu membanggakan diri..."

(QS. Al Qashash : 76)

"Bersyukurlah! Merasa tentramlah! Atas segala keadaanmu, karena pintu bahagia dan ketentraman itu banyak tak terbilang, kesulitan perjalanan hidup kian menit kian baru. Bersyukurlah selalu!

Merasa senanglah selalu!

Merasa tentramlah selalu!

Merasa berbahagialah selalu.

(Al Anisah Mai)

"Sukses bukan diukur dari apa yang telah dicapai seseorang, tetapi dari siapa lawan yang telah dihadapi orang itu, dan dari seberapa besar keyakinan yang dimilikinya dalam berjuang menentang arus yang deras"

(Charles Lindbergh)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, wr.wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi, FE UII, Yogyakarta.

Dalam penulisan skripsi ini telah banyak pihak yang terlibat dalam memberikan bantuan berupa dorongan semangat dan pemikiran baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Bapak Asmai Ishak, Drs, M.Bus.,Ph.D, yang telah memberikan ijin untuk menyelesaikan skripsi ini sebagai tugas akhir.
2. Ketua Jurusan Akuntansi, Ibu Erna Hidayah, Dra, M.Si
3. Bapak Yunan Najamuddin, Drs., MBA, selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, saran dan kritik kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dicky Rajaseputra (Acc. Manager) PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD dan ibu Yati Sri Cahyati (Asst. Acc. Manager) yang telah banyak membantu penulis selama penulis melakukan penelitian serta seluruh karyawan dan karyawan terasuk Security PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

5. Mama & Papa yang dengan tulus dan ikhlas memberikan kasih sayang, cinta dan dorongan semangat, serta selalu mendoakan Inggrit. Terima kasih atas segalanya.
 6. Adikku tercinta ade (belajar yang rajin ya biar cepat jadi dokter!), satria (Makote adek Ina nanti kitik bumbang ya...ina sayang satar, sekolah yang rajin ya dek dan jadi anak saleh). Ka Yunda makasi ya dukungannya buat inggrit, terima kasih atas pengorbanan yang kakak berikan pada kami sekeluarga.
 7. Kekasihku Maza, terima kasih telah menjadi tempat curahan hatiku dan selalu menemaniku dalam senang, dan susah. Terima kasih juga telah mau menjadi bentengku dalam melampiaskan amarah.
 8. Keluarga besarku semuanya, dari pihak Mama dan Papa, Paetek Hardi & Kelg, Paetek Buyung, Tek Lina dan Kelg, Paetek Efan n Tante Eva beserta Kelg, Oma Jauhara, Oma Opa, Mas Manik, Ufa, Ardi, Iza (^.^). Terima kasih atas doa, kasih sayang, dan perhatiannya selama ini.
-
9. My Best Friends: Lala <...Thx telah menjadi sahabat dan bagian dari hidupku! kurangi tu keras kepalanya>, Nopek <kapan lulusnya jangan pacaran mulu remember i'm still here for you my friends > my friends, sorry to all the words that heart u.....n' for the words that i can say.....n' for all....I want say sorry.....i allwas love u,, missing u, need u, n' i just can give (Friendship). ☺
 10. Anak kos Swallow : Novri (temen depan kamarku thanx ya bantuannya kemaren pas skripsiku hilang), Jeng Is khan alias Isro' Milyati LUBIS (thanx a lot udah mau jadi tetangga sekaligus teman rumpiku), Pipi (tetap jadi anak

yang manis ya i like u girl), Inayatul alias iin (cepet gede ya!!!! Thanx y iin udah mau jadi adek kecilku....he), Moli (mami tirinya anak-anak, thanks atas masukannya selama ini), Marlia (Jangan mbojo terus fokus kuliah neng!!!, oops sorry), Yuke, Heli, Dwi, Mba Indie, Mba Alin, Nining, Mas Nawan & Kelg dan semua yang tidak dapat aku sebutkan satu persatu. ☺

11. Sobat2ku: Dina, Mega, Nur, Tya kita datang dari Batam bareng-bareng dan janji meraih cita-cita kita di Yogya.....semoga kita semua sukses ya. Arbi,Asti, Adel, Lamon, Gepenx, Zori, Rian (MUHI), Ida, Tias (janda), Martina, Dian, Kiki, Shinta, Sari, Surya, Puput, Deki, Nana, Mekar, Sigit, Maulana, Arief, Danang, Aan, Wiwid, Cicih, Viena, Nia, Riane, Mba Listy, Mba Niken, Mba Nira, Mba Lia, Mas Ridwan n Mba lily, Angga dan anak buat semua anak klas d Akt '02, sukses yach...
12. Anak-anak Surau(Aduh jadi malu udah jarang ikut wirid). Bang Hera...Angga, Kak nia, Kak Rina, Budi, Wisnu, Bang Edo, seluruh anak-anak surau lainnya dan anak-anak Anshor.
13. Temen KKN angkt 30: Momon (arief), sigit, cha-cha, pak de, bu dhe, septi, titin, ferri, muhajirin, mas aan, irfan.... bo' kapan lagi ya kita bisa ngumpul??
14. Buat anak-anak koin: mba na mas fajar (kapan ya baby nya lahir), bolel, junior, silma, fela, ita, cablik, rustam,udin, johan, dan semua yang gak dapat aku ucapin satu persatu.
15. Buat anak-anak kontrakan thanx ya udah jadi abang-abangku yang baik.....he bang totok, kak haris, bang rohan, bang ade, rovi, didit....i love u all...

16. Semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamualaikum, wr.wb.

Yogyakarta, Juli 2006

Inggrit Ilmi Bandari

ABSTRAKSI

Perkembangan perusahaan yang semakin meningkat tentunya akan diikuti oleh persaingan yang semakin tinggi pula, hingga dibutuhkan komitmen yang tinggi serta standar kerja yang tinggi untuk menghadapi berbagai macam permasalahan serta hal-hal lainnya yang berhubungan dengan manajemen perusahaan dan manajemen penjualannya.

Untuk itu dibutuhkan sistem pengendalian manajemen yang baik pada perusahaan untuk menilai bagaimanakah kinerja perusahaan, apa sajakah kelemahan yang dimilikinya serta keunggulan yang dimilikinya melalui teknik evaluasi yang dilakukan untuk menjamin tercapai visi, misi, tujuan/target penjualan dan juga kemampuan dalam menghadapi pesaing, hal ini tak terkecuali pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai sistem pengendalian manajemen pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD, untuk mengevaluasi apakah sistem pengendalian manajemen pada PT.INDOMEIJI DAIRY FOOD telah diterapkan dengan baik dan juga untuk mengetahui bagaimanakah kinerja departemen penjualan pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer, yaitu data yang didapat langsung dari obyek yang diteliti dan juga data sekunder, yaitu dari referensi buku.

Pada akhirnya diharapkan akan adanya pemahaman dan penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD. Karena dengan demikian akan dipahami konsep dan langkah yang harus ditempuh untuk mencapai kinerja yang unggul.

DAFTAR ISI

Judul	i
Halaman Pengesahan Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Halaman Persembahan	v
Halaman Moto.....	vi
Kata Pengantar	vii
Abstraksi.....	xi
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Batasan Masalah.....	7
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	8
1.6. Metode penelitian.....	8
1.7. Sistematika Penulisan	9

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Definisi Sistem Pengendalian Manajemen	11
2.2. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen.....	15
2.3. Lingkungan Pengendalian Manajemen	23
2.3.1. Perilaku Organisasi	24
2.3.2. Pusat Pertanggungjawaban.....	24
2.4. Dua Sistem Pendukung Sistem Pengendalian Manajemen.....	29
2.4.1. Sistem Formal	29
2.4.2. Sistem Informal	36
2.5. Proses Pengendalian Manajemen	39
2.6. Penilaian Kinerja	42
2.6.1. Tahap Penilaian Kinerja.....	44
2.6.2. Manfaat Penilaian Kinerja.....	46
2.6.3. Tujuan Sistem Penilaian Kinerja.....	47
2.6.4. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif	50
2.6.5. Sistem Pelaporan.....	55
2.7. Hubungan SPM dengan Kinerja Manajer	56
2.8. Anggaran Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer.....	60
2.8.1. Proses Penyusunan Anggaran	60
2.8.2. Karakteristik Anggaran	61
2.8.3. Fungsi Anggaran	62
2.8.4. Anggaran Pendapatan.....	63
2.9. Analisis Variance	63

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat Es Krim	66
3.2. Profil Perusahaan.....	68
3.3. Keadaan Pabrik	69
3.4 Visi dan Misi Perusahaan.....	72
3.5. Struktur Organisasi.....	72
3.6. Deskripsi Jabatan.....	74
3.7. Proses Produksi Es Krim	170
3.8. Sistem Distribusi Es Krim.....	174
3.9. Kategori Produk dan Mereknya	176

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Struktur Pengendalian Manajemen	179
4.1. 1. Struktur Organisasi.....	179
4.1.2. Pembentukan Pusat Pertanggungjawaban	186
4.1.3. Budaya Perusahaan	196
4.2. Proses Pengendalian Manajemen	198
4.2.1. Perencanaan Strategi	198
4.2.2. Penyusunan Anggaran.....	203
4.2.3. Pelaksanaan dan Pengukuran Kinerja	206
4.2.4. Kompensasi/Balas Jasa	215

BAB V KESIMPULAN & SARAN

4.1. Kesimpulan.....	217
4.2. Saran.....	219

DAFTAR PUSTAKA	221
----------------------	-----

LAMPIRAN	222
----------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Pendekatan Ganda Terhadap Penilaian Kinerja	49
1.2. Beberapa Aspek Perilaku Dalam Proses Manajemen	59
1.3. Konsumsi Es krim Regional dan di ASEAN	67
1.4. Pertumbuhan Konsumsi Es Krim	68
1.5. Formula Es Krim yang Khas	172
1.6. Komposisi Es Krim yang Khas	172
1.7. Daftar Karyawan PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD	183
1.8. Sales Performance	213

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Mekanisme Implementasi Strategi	17
1.2. Sistem Pengendalian Formal	30
1.3. Sistem Pengendalian Informal	37
1.4. Struktur Organisasi Divisi es krim	73
1.5. Bahan Baku Utama.....	171
1.6. Proses Produksi	176
1.7. Rantai Distribusi	175

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan perkembangan zaman, maka akan semakin banyak pula perusahaan yang berkembang dimana akan semakin banyak pesaing yang tentunya akan mendorong perusahaan berusaha bekerja sebaik-baiknya untuk menguasai pangsa pasar yang ada. Hal ini menyebabkan semua yang terlibat dalam operasional perusahaan harus dapat bekerja secara optimal dan profesional. Perusahaan juga dituntut untuk dapat melaksanakan kegiatan operasional secara efektif dan efisien. Maksud dari efisien disini adalah menunjukkan perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*) secara baik sedangkan efektivitas menunjukkan perbandingan antara keluaran (*output*) dan tujuan (Suadi, 1995). Selain bermunculannya pesaing-saing baru tersebut, tentunya akan muncul berbagai macam permasalahan yang kompleks pada manajemen perusahaan dan juga manajemen penjualan yang merupakan unsur terpenting dalam dunia usaha.

Untuk menghadapi permasalahan tersebut dibutuhkan perencanaan strategi yang baik atau disebut juga program yang berisikan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan dilihat dari kekuatan dan kelemahan

perusahaan. Perencanaan strategi tersebut meliputi penentuan misi perusahaan, tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Dengan adanya strategi maka akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Dengan adanya perencanaan strategi maka akan terjadi proses untuk memutuskan program-program utama yang dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan juga menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk program jangka panjang untuk beberapa tahun yang akan datang (Hunger dan Wheelen, 2003).

Setelah ditetapkannya perumusan strategi, maka langkah berikutnya adalah implementasi strategi. Implementasi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan strategi (program), anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak (Hunger dan Wheelen, 2003).

Salah satu alat untuk mengimplementasikan strategi tersebut diatas pada manajemen perusahaan adalah sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen memiliki 2 komponen yang berfungsi sebagai kerangka dasar yaitu struktur dan proses sistem. Struktur sistem merupakan komponen yang berkaitan satu dengan yang lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk membentuk suatu sistem (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Menurut Supriyono (2000) struktur sistem pengendalian manajemen terdiri dari beberapa komponen yaitu: struktur organisasi dan desentralisasi/otonomi yang didelegasikan pada para manajer, pusat pertanggungjawaban, namun terkadang terdapat juga budaya organisasi sebagai tambahan komponen. Sedangkan proses sistem, merupakan tahap-tahap yang harus dilalui oleh sistem untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem menjelaskan bekerjanya masing-masing komponen pembentuk sistem (struktur) dalam mewujudkan tujuan sistem (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Suatu proses pengendalian manajemen berkaitan dengan perilaku dan melibatkan antar manajer dan manajer serta dengan bawahannya. Proses ini meliputi perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan analisis laporan kinerja, evaluasi dan pengukuran kinerja, kompensasi manajemen (Halim, dkk, 2003)

Karakteristik lingkungan bisnis memerlukan paradigma tertentu, dan paradigma ini menjadi pendesainan sistem pengendalian manajemen. Dimana dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen tersebut diperlukan managerial skill tertentu, keterampilan tersebut diantaranya adalah: keterampilan dalam mengelola bisnis dan proses operasional, keterampilan dalam mengelola perubahan dan keterampilan dalam

mengelola sisi bayangan organisasi merupakan tiga keterampilan yang diperlukan dalam menjalankan sistem pengendalian manajemen (Mulyadi dan Setyawan, 1999)

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari beberapa sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban yang digunakan untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Oleh karena itu pengendalian manajemen harus meliputi seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, namun masing-masing bagian mempunyai tugas dan output yang berbeda, misalnya pada bagian promosi, bagian ini harus dapat menghasilkan citra pada masyarakat, pada bagian produksi harus dapat menghasilkan produk sedangkan pada bagian akuntansi menghasilkan dokumen dan data-data yang sangat berguna untuk pengambilan keputusan. Berbagai macam kegiatan perusahaan ini akhirnya bermuara pada penjualan barang dan jasa, maka dengan menggunakan informasi keuangan yang didokumentasikan dan dihasilkan oleh bagian akuntansi maka hasil pengendalian manajemen dapat dinilai, dan dengan demikian sistem pengendalian manajemen lebih memfokuskan diri pada informasi keuangan yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada kebijakan akuntansi, sistem akuntansi keuangan, sistem akuntansi biaya, dan pedoman pelaporan. Namun informasi yang

diperlukan untuk pengendalian tugas lebih banyak bersifat non keuangan (Suadi, 1995).

Melihat pentingnya perencanaan strategi dan pengendalian manajemen kita dapat menemukan perbedaan antara keduanya. Perbedaan antara perencanaan strategi dan pengendalian manajemen adalah perencanaan strategi merupakan proses pengambilan strategi baru, sedangkan pengendalian manajemen adalah proses pengimplementasian strategi tersebut. Dari titik awal rancangan sistem, perbedaan yang terpenting, antara perencanaan strategi dan sistem pengendalian manajemen adalah perencanaan strategi umumnya tidak tersistematis. Ancaman, kesempatan dan gagasan baru tidak terjadi pada jangka waktu yang tetap sehingga keputusan strategik di buat pada saat kapanpun. Lebih jauh lagi, analisis bagi keputusan strategi berbeda dengan sifat strategi. Analisis strategi berisi penilaian dan nilai yang di gunakan dalam proses biasanya estimasi secara kasar. Kebalikannya pada pengendalian manajemen meliputi langkah yang terjadi dalam urutan yang diprediksikan menurut banyak sedikitnya waktu yang tersedia dan dengan estimasi yang dapat diandalkan. Analisis strategi yang diusulkan biasanya secara relatif melibatkan sedikit orang, yaitu si penggagas, staff pusat dan manajemen senior. Sebaliknya proses pengendalian manajemen melibatkan manajer dan staffnya pada seluruh level organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2002).

Dari penjelasan yang ada diatas terlihat jelas bahwa setiap perusahaan membutuhkan rancangan dan sistem pengendalian manajemen yang baik, begitu pula pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD, sebuah perusahaan yang bergerak pada industri es krim, dalam menjalankan usahanya selain memenuhi pencapaian target penjualan serta laba juga berusaha memenuhi tingkat pelayanan pada masyarakat. Karena setiap perusahaan yang bermotif laba akan berusaha mencapai keuntungan semaksimal mungkin. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mencapai laba serta target penjualan yang telah di tetapkan perusahaan selaras dengan tujuan didirikannya perusahaan tersebut.

Penjualan sebagai salah satu kegiatan paling penting yang dilakukan oleh manajer harus direncanakan dan dikendalikan secara baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Penjualan mempunyai peranan penting untuk memperoleh laba yang tinggi pada harga tertentu dengan harga yang wajar. Apabila tidak dilaksanakan sesuai dengan pola dan kebijakan serta stratcgi yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya, maka akan mengakibatkan tidak tersedianya program penjualan yang telah direncanakan, sehingga tujuan perusahaan untuk mencapai laba maksimum tidak akan tercapai, bahkan perusahaan akan mengalami kerugian. Jika terus terjadi tanpa pengendalian, maka perusahaan akan mengalami kebangkrutan. Dalam hal ini, peran manajer sangat besar dalam mengatur dan mengendalikan manajemen penjualan.

Karena hal-hal tersebutlah penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul :

**“EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN KASUS
PADA PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD SUKABUMI”**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah yang di hadapi perusahaan industri es krim PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD adalah:

1. Bagaimanakah sistem pengendalian manajemen pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD ?
2. Apakah keunggulan dan kelemahan sistem tersebut ?

1.3 Batasan Masalah

Pada skripsi ini, penulis hanya membatasi permasalahan pada pengevaluasian sistem pengendalian manajemen pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD dan sedikit menghubungkannya dengan departemen penjualan

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai sistem pengendalian manajemen pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD.
2. Mengevaluasi apakah sistem pengendalian manajemen pada PT.INDOMEIJI DAIRY FOOD telah diterapkan dengan baik.
3. Untuk mengetahui bagaimanakah kinerja departemen penjualan pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai pertimbangan yang bermanfaat bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan khususnya departemen penjualan.

2. Bagi Penulis

Memberikan tambahan ilmu pengetahuan juga wawasan yang merupakan kesempatan untuk menerapkan atau mengaplikasikan teori-teori yang telah diperoleh dibangku kuliah.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian berguna sebagai tambahan informasi dalam melakukan penelitian berikutnya, juga merupakan salah satu sumber penambahan ilmu pengetahuan.

1.6 Metode Penelitian

Dalam melaksanakan menyusun skripsi ini penulis menggunakan 3 metode penelitian dalam pengumpulan data:

1. Observasi

Dengan cara melakukan mengamatan dan melihat secara langsung obyek yang di teliti. Dengan cara wawancara dan melihat secara langsung proses kerja pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD.

2. Kunjungan ke Perpustakaan

Penelitian ke perpustakaan dengan melakukan penelaahan terhadap literatur dan buku-buku referensi untuk memperoleh landasan teoritis yang berhubungan dengan evaluasi sistem pengendalian manajemen pada perusahaan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara pencatatan data yang diperoleh dari perusahaan.

1.7 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, di bawah ini penulis mengemukakan sistematika penulisan skripsi ini secara keseluruhan, yang dibagi menjadi 5 bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

- Bab ini menjelaskan latar belakang atau alasan pemilihan judul, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

- Bab ini berisikan landasan teori yang digunakan dalam pembahasan, yang meliputi definisi sistem pengendalian manajemen, karakteristik sistem pengendalian manajemen, lingkungan pengendalian manajemen, dua sistem pendukung sistem pengendalian manajemen,

proses pengendalian manajemen, penilaian kinerja, penilaian hubungan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja manajemen, anggaran sebagai dasar penilaian kinerja dan analisis variansnya.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

- Bab ini berisikan gambaran secara umum mengenai PT. INDOMELI DAIRY FOOD yaitu berisikan sejarah singkat es krim, profil perusahaan, keadaan pabrik, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, deskripsi jabatan, proses produksi es krim, sistem distribusi es krim, kategori produk dan mereknya

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

- Bab ini berisikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai struktur pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban, dan budaya perusahaan. Sedangkan pada Proses Pengendalian Manajemen terdiri dari perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran kinerja serta kompensasi / balas jasa

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

- Dalam bab ini penulis akan mengemukakan kesimpulan dari evaluasi yang dilakukan penulis dan mencoba memberikan saran-saran perbaikan yang dianggap perlu.

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, walaupun memiliki tujuan yang sama namun terkadang hal tersebut berbenturan dengan tujuan pribadi. Untuk itulah dibutuhkan sistem pengendalian manajemen sebagai salah satu alat yang digunakan untuk menyelaraskan tujuan individu dan organisasi tersebut agar tercipta suatu pengendalian kerja sehingga dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya, yang dimulai dari perencanaan dan diimplementasikan dalam kegiatan akan melibatkan individu-individu terutama yang berada didalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Dalam bab ini akan dibahas sistem pengendalian manajemen, diawali pengertian sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui gambaran karakteristiknya, dan uraian dalam bab ini akan diakhiri dengan pembahasan mengenai analisis variance.

2.1 Definisi Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari sistem, pengendalian, dan manajemen. Disini beberapa pihak memberikan pendapatnya masing-masing mengenai ketiga hal tersebut diatas.

Menurut Suadi (1993):

“Sistem adalah sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun tidak, yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan”.

Halim, dkk (2003) menyatakan:

“Sistem adalah suatu kegiatan yang telah ditentukan caranya dan biasanya dilakukan berulang-ulang” .

Sedangkan menurut Sutanta (2003):

“Sistem adalah sekumpulan hal atau kegiatan atau elemen atau subsistem yang saling bekerja sama atau dihubungkan dengan cara-cara tertentu sehingga membentuk satu kesatuan untuk melaksanakan suatu fungsi guna mencapai suatu tujuan”.

Dari pengertian-pengertian yang ada diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem merupakan suatu kesatuan prosedur yang berisikan elemen-elemen yang saling berhubungan satu sama lain dan juga membentuk suatu fungsi yang berisikan alat kendali, batasan-batasan serta hal lainnya yang berfungsi sebagai penunjang didalam mencapai tujuan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2002) elemen–elemen tersebut adalah:

1. *Pelacak (detektor) atau sensor* adalah sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang dikendalikan.

2. **Penaksir (assessor) adalah** suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. **Effektor adalah** suatu perangkat (yang sering disebut *feedback*) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi.
4. **Jaringan komunikasi** adalah perangkat yang meneruskan informasi antara detektor dan assessor dan antara assessor dan effektor.

Sedangkan definisi pengendalian menurut Suadi (1993) adalah:

"Proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya".

Selanjutnya pengertian pengendalian menurut Hansen dan Mowen di terjemahkan oleh Halim, dkk (2003) adalah:

"Proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya".

Pengertian manajemen menurut Gitosudarmo (1993) adalah:

"Ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien".

Pengertian manajemen menurut Sutanta (2003) adalah:

"Suatu proses memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang juga dapat dimaksudkan sebagai suatu sistem kekuasaan dalam suatu organisasi agar orang-orang menjalankan pekerjaannya".

Proses manajemen berbeda dengan pengendalian manajemen. Apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasi sehari-harinya, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang cara yang menurutnya benar.

Pengertian sistem pengendalian manajemen menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) adalah:

“Suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplikasikan dan merencanakan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut”.

Sedangkan menurut Penjelasan Halim, dkk (2003) sistem pengendalian manajemen berdasarkan pemahaman Hongren, Foster dan Datar adalah:

“Sistem pengendalian sebagai pengendalian pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan”.

Dari uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses kegiatan yang sistematis yang digunakan manajer melalui serangkaian tindakan yang terpadu dengan struktur yang teratur untuk meyakinkan adanya pelaksanaan strategis secara baik dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan tujuan organisasi ini adalah untuk meningkatkan

keputusan-keputusan kolektif didalam sebuah organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.2 Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam pengelolaan organisasi hal yang paling penting adalah bagaimana cara memotivasi serta mengkoordinir segala macam aspek termasuk individu yang ada didalamnya agar mampu bekerja sama untuk melaksanakan kegiatan organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Supriyono (2000) pengendalian manajemen memiliki beberapa aspek yaitu:

1. Sifat keputusan

Keputusan-keputusan pengendalian manajemen dibuat dalam kerangka yang ditentukan oleh strategi-strategi organisasi. Dengan kerangka strategi dan kebijakan tersebut, manajer unit bisnis harus mempertimbangkan keputusannya berdasarkan kepentingan unit bisnis maupun perusahaan.

2. Sistematis dan ritmis

Dalam proses pengendalian manajemen, keputusan-keputusan dibuat sesuai dengan prosedur dan jadwal yang berulang-ulang dari waktu ke waktu, langkah-langkah dalam suatu proses pengendalian manajemen mencakup perencanaan, strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi merupakan langkah-langkah yang sistimatis dan ritmis.

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang total yang berarti bahwa rencana-rencana yang dikembangkan dalam proses pengendalian manajemen menekankan pada seluruh organisasi dan rencana setiap bagian organisasi harus terkoordinasi dengan bagian-bagian lainnya sehingga tercipta keselarasan, keserasian dan keseimbangan.

3. Pertimbangan perilaku

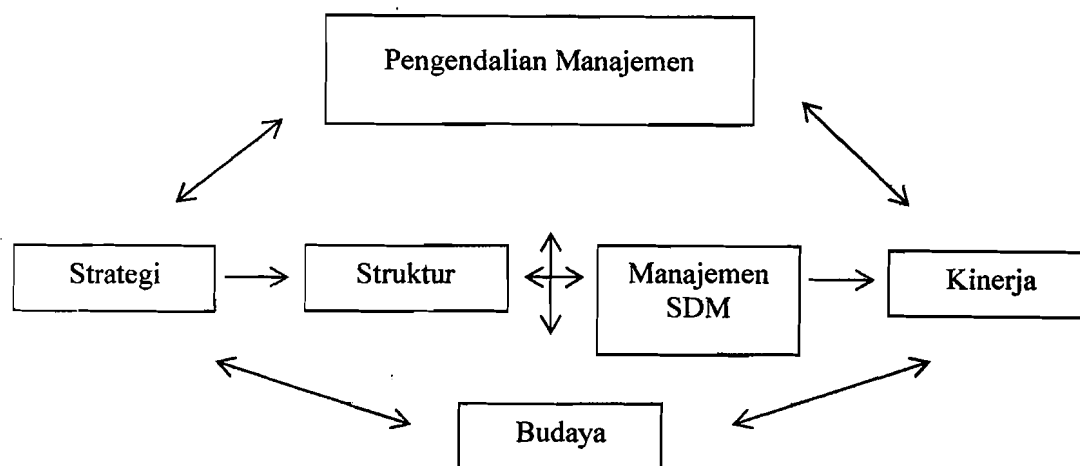
Meskipun bersifat sistematis, namun proses pengendalian manajemen tidak berarti bersifat mekanis. Proses pengendalian manajemen melibatkan interaksi antar individu dan tidak ada cara mekanis untuk menjelaskan interaksi tersebut.

4. Alat implementasi strategi

Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat yang digunakan untuk membantu manajemen untuk mengimplementasikan strategi yaitu mengerakkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan strateginya. Kerangka implementasi strategi tampak pada gambar 1.1

Gambar 1.1

MEKANISME IMPLEMENTASI STRATEGI



Sumber : Supriyono, 2000

5. Proses pengendalian manajemen

Proses pengendalian manajemen melibatkan hubungan atasan dan bawahannya. Pengendalian dilaksanakan oleh seorang atasan terhadap bawahannya. Dan melibatkan 3 aktivitas, yaitu: komunikasi, motivasi, dan evaluasi. Atasan bertanggung jawab mengkomunikasikan tujuan organisasi dan aktivitas yang diharapkan dari bawahannya agar dapat mencapai tujuan tersebut. Atasan harus memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif karena dengan demikian tujuan mereka juga akan tercapai dan atasan bertanggung jawab mengevaluasi kinerja bawahannya.

6. Metodologi pengendalian manajemen

Terdiri dari 3 hal yaitu: penentuan tujuan, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja. Atasan dan bawahan harus berkomunikasi untuk menentukan dan menyetujui tujuan yang diharapkan. Penentuan tujuan merupakan hasil akhir proses komunikasi dan ditentukan melalui tahap perencanaan dan pengendalian manajemen. Pengukuran kinerja di perlukan untuk memotivasi dan evaluasi. Evaluasi kinerja adalah proses yang dilakukan atasan untuk membandingkan antara kinerja sesungguhnya dengan tujuan dan perbedaannya harus dianalisa dan di evaluasi dalam rangka menentukan baik buruknya kinerja.

Sedangkan menurut Anthony (1993) bagian-bagian yang perlu di koordinasi dalam mencapai tujuan tersebut adalah:

1. Proses

Sistem pengendalian mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur dan proses. Proses sistem pengendalian manajemen ini merupakan proses yang terdiri atas seperangkat tindakan-tindakan yang dikoordinasikan dengan pengaturan organisasi dan informasi, sehingga memudahkan proses tersebut.

2. Manajer

Pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang digunakan manajer. Pengendalian ini juga menyangkut interaksi

antara manajer satu sama lainnya dan antar bawahannya. Proses ini merupakan suatu hal penting dalam pengendalian manajemen. Disini segala macam pertimbangan yang dilakukan oleh manajer lini dituangkan dalam berbagai rencana dan mereka harus mempengaruhi orang lain yang hasil karyanya dapat diukur sedangkan manajer staff mengumpulkan, mengikhtisarkan, dan menyajikan informasi yang bermanfaat dalam proses pengendalian manajemen serta melaksanakan berbagai perhitungan yang digunakan untuk menaksirkan penilaian pimpinan ke dalam format sistem. Akan tetapi keputusan penting yang diambil oleh manajer lini bukan manajer staff.

3. Tujuan

Setiap organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang disusun berdasarkan proses perencanaan strategis. Pencapaian hal ini dilaksanakan melalui program-program atau perencanaan yang merupakan suatu penerapan strategi-strategi yang telah disusun dan disini kebijakan dibutuhkan untuk melaksanakan program-program ini secara lebih baik dan lebih tepat lagi. Pengendalian manajemen yang dilakukan bertujuan untuk menetapkan suatu strategi. Strategi ini berhubungan dengan tindakan para manajer dan karyawan dalam usaha mereka mencapai tujuan organisasi.

4. Efisiensi dan Efektivitas

Dengan efektivitas dimaksudkan, bagaimana suatu organisasi dapat melaksanakan tugasnya, yaitu sampai sejauh manakah organisasi tersebut memperoleh hasil yang diharapkan. Efisiensi digunakan dalam arti kerekayaan ekonomi, yaitu perbandingan jumlah keluaran (output) persatuan masukan (input). Suatu kesatuan organisasi yang efisiensi adalah suatu satuan yang melaksanakan segala aktivitasnya dengan pemakaian sumber daya yang terendah, tetapi jika yang dihasilkan tidak memberikan sumbangan yang memadai kearah pencapaian tujuan organisasi, maka satuan organisasi tersebut tidak efektif.

5. Kepastian

Sistem pengendalian digunakan para manajer untuk mendeteksi suatu situasi yang tidak terkendali untuk memastikan bahwa organisasi dapat melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, dengan pengertian bukan manajer secara pribadi yang mengerjakan pekerjaan tersebut. Fungsi para manajer adalah untuk memastikan, bahwa pekerjaan telah dilaksanakan oleh orang lain dan apabila manajer tersebut tidak dapat mengobservasikannya, mereka membutuhkan kepastian dari sistem pengendalian manajemen bahwa hal tersebut dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya.

Sistem pengendalian manajemen yang berbeda dibutuhkan untuk situasi yang berbeda, tetapi semuanya memiliki karakteristik umum yang sama. Untuk lebih jelasnya, karakteristik sistem pengendalian manajemen menurut Anthony (1993) akan dijelaskan lebih lanjut sehingga dapat di pahami dengan mudah. Karakteristik tersebut antara lain:

1. **Sistem pengendalian manajemen yang difokuskan pada program dan pusat pertanggungjawaban.** Program adalah kegiatan yang berkaitan dengan produk, lini produk, riset dan pengembangan atau kegiatan-kegiatan serupa yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pusat pertanggungjawaban adalah unit usaha yang dipimpin seorang manajer yang bertanggung jawab.

2. **Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua sistem, yaitu:**
 - a) Data terencana dalam bentuk program, anggaran, rencana
 - b) Data aktual yang mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik dalam maupun luar organisasi.

3. **Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek operasi organisasi.** Fungsinya adalah membantu manajemen menjaga keseimbangan pada semua bagian operasi dan mengoperasikan organisasi sebagai kesatuan yang terkoordinasi.

4. **Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan dimana sumber daya dan kegiatan yang ada pada organisasi dinyatakan dalam satuan moneter.** Nilai moneter (uang) menyeragamkan berbagai sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang berlainan agar ini semua dapat dibandingkan. Satuan non moneter seperti menit peroperasi, jumlah karyawan, serta angka atau jumlah kerusakan dan dapat juga digunakan untuk memperluas dan mencakup kualitas sistem pengendalian manajemen.

5. **Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen akan cenderung mengikuti pola jadwal tertentu.** Dalam penyusunan suatu anggaran, yang merupakan kegiatan yang paling penting dalam proses pengendalian manajemen adalah langkah-langkah tertentu yang dapat ditempuh menurut urutan yang telah ditetapkan terlebih dahulu pada tanggal-tanggal tertentu setiap tahunnya, penyebarluasan pedoman, penyusunan estimasi awal, pengkomunikasian estimasi ini keseluruh tingkat organisasi, tinjauan ulang (review) estimasi, persetujuan akhir oleh manajemen puncak, dan penyebarluasan kembali keseluruh organisasi. Prosedur yang harus diikuti pada setiap tahap dalam proses ini, tanggal kapan tahap-tahap tersebut harus diselesaikan, bahkan formulir-formulir yang harus digunakan seringkali ditetapkan dalam pedoman kebijaksanaan dan prosedur.

6. **Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi. Khususnya data tentang kegiatan kerja aktual harus disusun dengan susunan yang sama dengan data yang direncanakan, artinya di definisikan dan diukur secara konsisten, yang memungkinkan suatu perbandingan yang valid antara kegiatan kerja aktual dan kegiatan kerja yang direncanakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai seperangkat sub sistem yang saling berkaitan, seperti sistem pemrograman, penganggaran, akuntansi, dan pelaporan.**

2.3 Lingkungan Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses. Dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting dari lingkungan tersebut adalah eksternal dan internal . Faktor internal dalam hal ini adalah organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administratif, faktor perilaku dan budaya. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian juga berbeda. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pengendalian manajemen yang meliputi perilaku organisasi dan pusat pertanggung jawaban (Halim, dkk, 2003). Dibawah ini penulis akan menguraikan lebih

luas tentang faktor lingkungan yang mempengaruhi pengendalian manajemen tersebut diatas.

2.3.1 Perilaku organisasi

Proses pengendalian manajemen berkaitan dengan perilaku anggotanya dalam suatu organisasi. Perilaku organisasi yang berkaitan erat dengan motivasi, kemampuan seorang manajer atau pimpinan suatu organisasi dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas manajer. Disini diperlukan motivasi yang merupakan kegiatan yang mendorong, serta menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu itu sendiri dan juga pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau disebutkan persepsi peranan.

2.3.2 Pusat pertanggungjawaban

Suatu organisasi dibagi-bagi menjadi bagian-bagian yang disebut pusat pertanggungjawaban yakni suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Unit organisasi ini dikepalai oleh seorang manajer terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Umumnya suatu organisasi terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam satu diagram organisasi. Adanya suatu pusat pertanggungjawaban

ini adalah untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan lainnya yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Secara garis besar pusat pertanggungjawaban ini dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Untuk lebih jelasnya penulis akan menjelaskan definisi pusat pertanggungjawaban tersebut satu persatu:

1. Pusat biaya

Adalah pusat pertanggungjawaban dimana input atau biaya diukur dalam unit moneter tetapi outputnya tidak dapat diukur. Menurut Sukarno (2002) pusat biaya dimaksudkan untuk menentukan agar biaya perunit bisa akurat, dengan memperhatikan cost center yang merupakan pusat dari aktivitas sejenis yang terdiri dari prosedur-prosedur yang berkaitan dengan kalkulasi. Dan biaya unit ini diperlukan untuk menentukan nilai akhir dari persediaan produk selesai. Sehingga pusat biaya masukannya dapat diukur dalam moneter tetapi keluarannya tidak dapat diukur dalam satuan moneter, jadi disini dapat dilihat bahwa suatu pusat biaya mempunyai fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan yang lebih luas dalam perusahaan. Dalam pusat biaya ini terdapat 2 tipe yaitu:

a) Pusat biaya teknik (pusat biaya standar)

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dengan output yang dihasilkan. Pusat biaya ini biasanya ditemukan pada perusahaan manufaktur yang menghasilkan suatu barang, contohnya departemen produksi. Namun tidak menutup kemungkinan untuk biaya yang terjadi pada usaha jasa seperti jasa penyimpanan barang, dan distribusi. Pusat biaya teknik memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- Inputnya dapat diukur dalam satuan moneter (nilai uang)
- Outputnya dapat diukur dalam bentuk fisik
- Jumlah optimum dari input yang ingin diproduksi untuk satu unit output bisa diukur.

b) Pusat biaya kebijakan

Adalah pusat biaya yang sebagian besar biaya yang terjadi tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Contoh pusat biaya kebijakan adalah unit administratif dan unit-unit pendukung lainnya (seperti departemen akuntansi, departemen hukum, departemen hubungan industrial, dan departemen hubungan masyarakat), departemen penelitian dan pengembangan dan juga departemen pemasaran. Output suatu pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur dengan nilai moneter.

2. Pusat pendapatan

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam ukuran unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. Karena pusat pendapatan adalah organisasi pemasaran yang tidak mempunyai tanggung jawab terhadap laba. Dalam sebuah organisasi fungsional, departemen pemasaran merupakan pusat pendapatan. Disini dalam suatu organisasi divisi, bagian pemasaran divisi juga merupakan pusat pendapatan. Penentuan tentang keberhasilan pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dengan pendapatan yang dianggarkan.

3 Pusat laba (profit center)

Apabila suatu pusat pertanggungjawaban diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh, maka pusat pertanggungjawaban tersebut adalah pusat laba (profit center). Laba adalah selisih antara pendapatan dan biaya. Dalam pusat laba, baik masukan atau biaya maupun keluaran atau pendapatan dinyatakan dalam satuan moneter. Pusat laba dapat berbentuk divisi apabila kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. Selain itu pusat laba dapat berbentuk organisasi kegiatan fungsional serta organisasi pelayanan jasa dan organisasi-organisasi lainnya dimana pengukuran keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba, yang

merupakan pengurangan antara pendapatan dan biaya. Laba juga merupakan alat penilai efisiensi dan efektivitas pusat laba. Laba yang diperoleh pusat laba perlu dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini diperlakukan sebagai langkah pengendalian pusat laba.

4 Pusat investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar yang diperoleh dibandingkan dengan investasi yang digunakan. Tujuan pembentukan pusat investasi adalah: Menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan mengenai investasi yang digunakan manajer divisi dan memotivasi manajer untuk melakukan keputusan yang tepat. Mengukur prestasi divisi sebagai kesatuan yang berdiri sendiri. Perbandingan prestasi antar divisi untuk penentuan alokasi sumber ekonomik.

Sedangkan informasi atas dasar pusat investasi dapat memotivasi manajer divisi untuk:

- 1) Menghasilkan laba yang memadai dengan keleluasaan untuk mengambil keputusan tentang sumber ekonomik dan fasilitas fisik yang digunakan
- 2) Mengambil keputusan untuk menambah investasi bila investasi tersebut memberikan kembalian yang memadai.

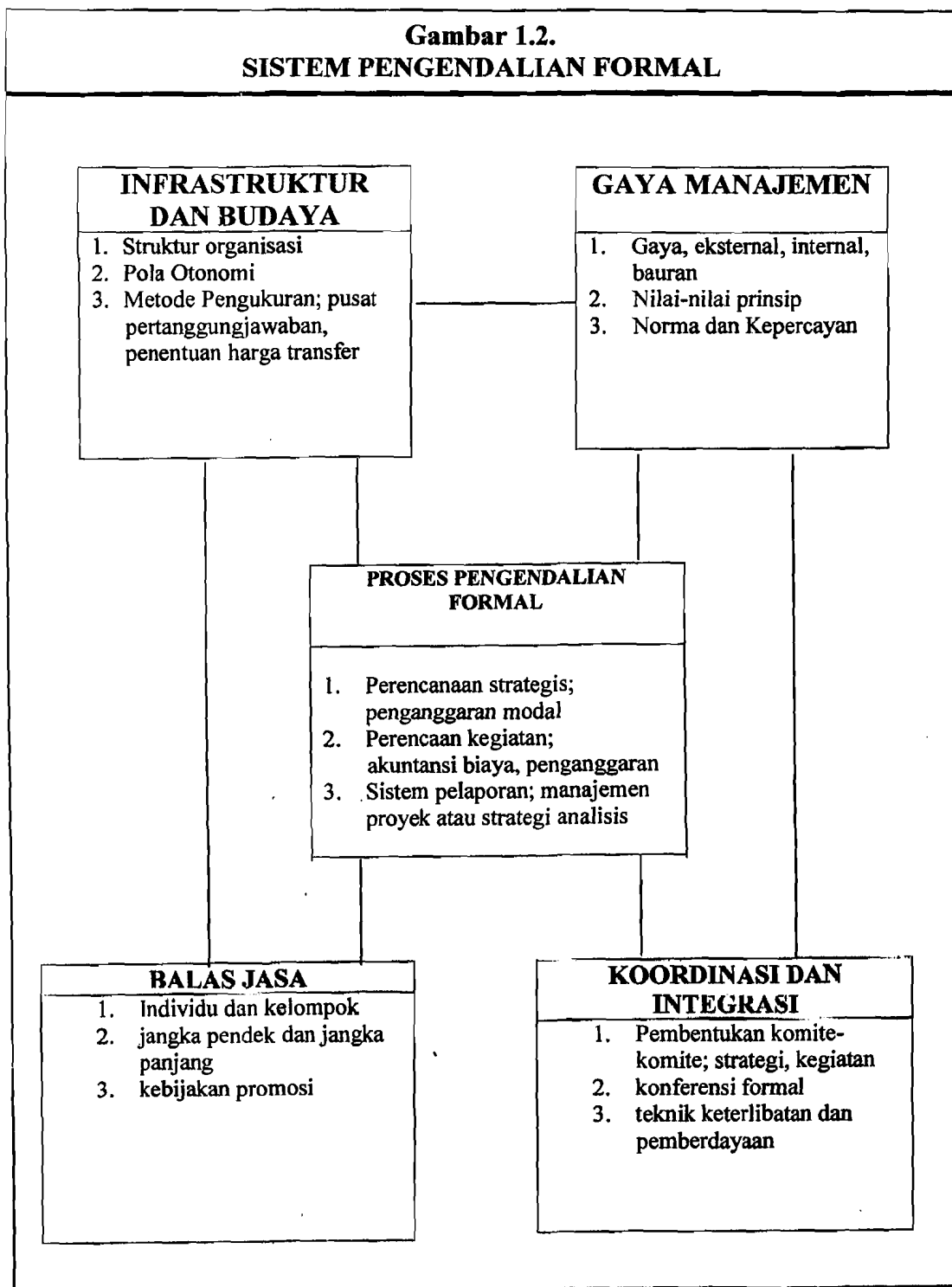
- 3) Mengambil keputusan untuk melepas investasi yang tidak memberikan kembalian yang memadai.

2.4 Dua Sistem Pendukung Sistem Pengendalian Manajemen

Semua sistem pengendalian dalam organisasi dapat digolongkan menjadi sistem pengendalian formal dan sistem pengendalian informal. Penggolongan ini memungkinkan untuk mendeskripsikan elemen-elemen sistem secara komprehensif dan efektif (Supriyono, 2000). Di bawah ini dibahas kedua elemen tersebut.

2.4.1 Sistem Formal

Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan suatu pendelegasian wewenang, pembentukan struktur, kebijakan, dan prosedur secara eksplisit untuk diikuti oleh anggota organisasi. Dokumentasi formal atas struktur, kebijakan, dan prosedur dapat membantu para anggota organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada gambar 1.2 akan ditunjukkan sub sistem manajemen yang saling mendukung dan digunakan untuk menguraikan aspek-aspek formal sistem pengendalian manajemen.



Sumber : Supriyono, 2000

1) **Gaya manajemen dan budaya**

Gaya dan budaya manajemen tidak hanya mempengaruhi sistem pengendalian formal tapi juga mempengaruhi sistem pengendalian informal. **Gaya manajemen** dapat digolongkan ke dalam gaya sangat memerintah dan gaya partisipatif. Gaya manajemen mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen karena manajemen cenderung untuk memilih dan menggunakan sistem yang cocok dengan gayanya. Sistem yang baik dan kuat yang biasanya digunakan perlu dikembangkan dalam jangka waktu panjang dan cocok dengan budaya yang dianut oleh organisasi, apabila tidak cocok atau tidak sesuai dengan budaya organisasi seringkali dalam pembuatan keputusan manajemen melangkahi atau mengabaikan sistem tersebut. **Budaya manajemen** nilai-nilai persepsi, dasar pikiran yang digunakan manajemen organisasi untuk melaksanakan aktivitas dan menyelesaikan masalah organisasi. Budaya ini dapat menjadi alat koordinasi dan mekanisme pengendalian yang efektif jika para anggota organisasi menganut nilai dan kepercayaan yang sama. Sehingga nantinya akan tercipta budaya perusahaan yang terkoordinasi dan efektif. Untuk mencapai hal tersebut, budaya perusahaan yang diterapkan harus konsisten dengan persyaratan lingkungannya dan diterima secara luas.

Indoktrinasi dan program pelatihan dapat digunakan untuk melaksanakan proses pengendalian organisasi. Indoktrinasi adalah

proses yang digunakan organisasi atau perusahaan untuk mensosialisasikan nilai-nilai, kebijakan, dan prosedur organisasi kepada para anggota organisasi. Sedangkan program pelatihan adalah proses yang digunakan oleh organisasi untuk menanamkan pengetahuan mengenai metode-metode yang digunakan untuk berbagai tugas yang perlu dilaksanakan organisasi.

2) Proses pengendalian formal

Proses pengendalian formal terdiri dari proses perencanaan formal, proses pelaporan formal, pengintegrasian proses perencanaan dan pelaporan formal. Proses perencanaan formal dapat dikelompokkan menjadi yaitu: sistem perencanaan strategis, dan sistem perencanaan kegiatan. **Sistem perumusan strategi** merupakan suatu kerangka kerja formal dalam suatu organisasi untuk merumuskan tujuan, strategi, dan kebijakan pengalokasian sumber-sumber. Rencana tersebut dapat digunakan oleh organisasi tanpa batas waktu sampai dengan rencana tersebut diubah. **Sistem perencanaan kegiatan** adalah kerangka kerja formal dalam suatu organisasi yang dapat digunakan mengkoordinasi organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek. Inti dari kegiatan ini adalah penganggaran. Disini sistem akuntansi biaya dan akuntansi manajemen digunakan oleh manajemen untuk proses pelaporan formal guna memperoleh suatu informasi mengenai pelaksanaan proses

perencanaan strategis dan kegiatan organisasi atau dapat dikatakan sebagai alat pengukur kinerja.

Laporan terinci disajikan untuk menilai kemajuan rencana kegiatan dan rencana strategis organisasi. Untuk menilai kemajuan pelaksanaan rencana kegiatan digunakan laporan dengan interval waktu pendek, misalnya harian, bulanan, triwulan, semesteran, dan tahunan yang menyajikan selisih antara rencana dan realisasi. Meskipun proses perencanaan dan pengendalian strategis dan kegiatan dibedakan, namun keduanya mempunyai hubungan yang erat dan harus terintegrasi karena rencana program atau proyek mendasari rencana kegiatan, pelaksanaan program atau rencana strategis bertumbuh dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan, dampak rencana strategis atau program pada kegiatan harus dipantau secara seksama.

3) Infrastruktur formal

Infrastruktur formal mencakup struktur organisasi dan juga pola otonomi. Pola otonomi ini mencakup pendesainan suatu pusat pertanggungjawaban dan pengukuran kinerja. Struktur organisasi terdiri dari fungsional, divisional/unit bisnis, dan matrik. Organisasi fungsional adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan fungsi-fungsi pokok organisasi yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuannya. Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada pada

organisasi. Dan semua fungsi ini dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Struktur organisasi divisional adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan divisi-divisi yang dibentuk dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan struktur organisasi matrik adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan dua tanggung jawab penting untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu unit fungsional yang bertanggung jawab terhadap kegiatan fungsi dan unit proyek yang bertanggung jawab terhadap kegiatan proyek. Selain itu juga terdapat unit-unit dalam suatu organisasi yang merupakan pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi. Perusahaan sebagai suatu kesatuan atau suatu pusat laba harus mengembangkan semangat tanggap konsumen, manajemen wirausaha dan adaptasi.

4) Balas jasa formal atau kompensasi

Balas jasa atau kompensasi sangat penting untuk mendorong individu berpartisipasi pada organisasi formal. Efektivitas insentif dipengaruhi oleh lingkungan secara luas, dan insentif sesuai dengan kebutuhan individu. Perusahaan menentukan balas jasa berdasarkan aktivitas penciptaan nilai yang diberikan oleh karyawan sesuai dengan nilai kontribusi individu pada organisasi. Cara penentuan balas jasa dapat digolongkan menjadi dua hal, yaitu balas jasa individual dan balas jasa

jasa kelompok. Balas jasa individual adalah balas jasa yang mencerminkan kontribusi individu untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Balas jasa kelompok adalah balas jasa yang mencerminkan kontribusi kelompok dalam mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

5) Koordinasi dan integrasi formal

Wahana komunikasi tertentu dibutuhkan untuk mengkoordinasikan berbagai bagian dalam organisasi, memutuskan pengalokasian sumber-sumber, menyelesaikan konflik, membangun identifikasi dengan tujuan organisasi, mengembangkan kepercayaan dalam organisasi.

Untuk membuat keputusan pengalokasian sumber-sumber organisasi dapat dibentuk komite yang terdiri dari komite strategis, dan komite kegiatan. Komite strategis beranggotakan manajemen puncak, manajer organisasi, beberapa staff tingkat puncak dan biasanya dalam komite strategis terdapat agenda rapat komite. Agenda rapat komite adalah mengkaji tujuan, strategi, rencana-rencana strategis, dan program aksi urut bisnis yang ada, mengkaji pemodifikasian terhadap yang telah ada dan usulan baru. Komite kegiatan mempunyai komposisi keanggotaan yang hampir sama dengan komite strategis namun peran utamanya adalah membahas isu-isu kegiatan dan pengalokasian sumber-sumber diantara unit-unit kegiatan.

2.4.2 Sistem informal

Sistem formal mencakup hubungan antar pribadi yang tidak tampak pada bagian organisasi formal yang merupakan agregasi kontak-kontak pribadi, interaksi, serta pengelompokan manusia secara informal. Sistem informal merupakan komponen dari sistem formal sehingga untuk mendeskripsikan informal dapat digunakan analogi yang ada pada sistem formal, seperti yang tampak pada gambar 1.3. Struktur sistem pengendalian formal memiliki elemen sub sistem yang serupa pada Struktur sistem pengendalian informal. Namun masing-masing sub sistem umumnya mempunyai komponen-komponen yang berbeda.

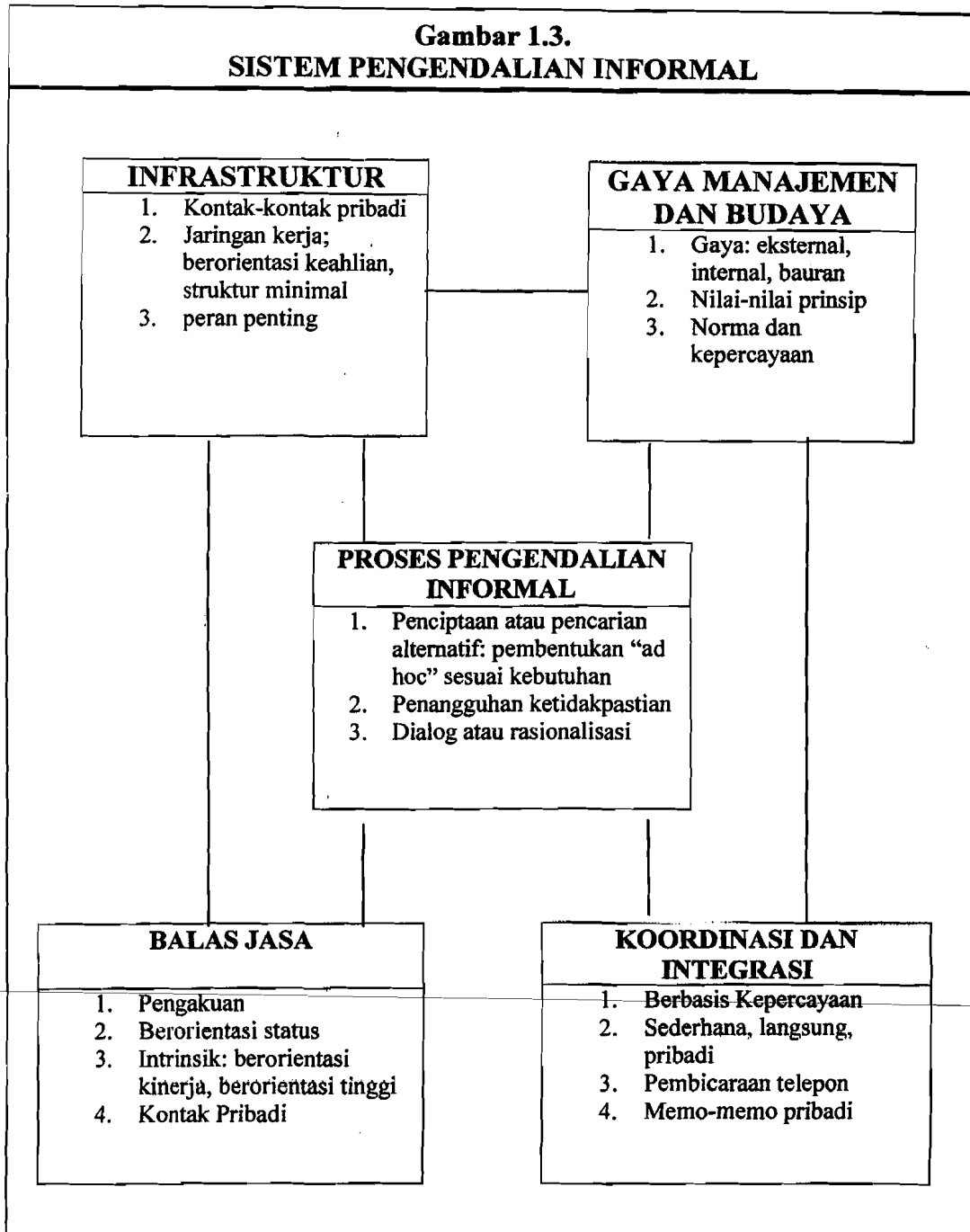
1) Gaya manajemen dan budaya informal

Gaya manajemen dan budaya perusahaan yang mempengaruhi sistem pengendalian formal yang juga mempengaruhi sistem pengendalian informal sebagaimana telah diuraikan pada sistem pengendalian formal.

2) Infrastruktur informal

Dimensi struktur informal disebut juga struktur lunak, sulit ditentukan meskipun semua organisasi memilikinya. Organisasi informal terbentuk sebagai hasil interaksi diantara manusia. Interaksi tersebut mencakup kontak-kontak pribadi, jaringan kerja, dan sumber-sumber ahli yang tersedia.

Gambar 1.3.
SISTEM PENGENDALIAN INFORMAL



Sumber : Supriyono, 2000

3) Proses pengendalian formal

Keputusan manajemen umumnya didasarkan atas pengalaman, perasaan dan keahliannya oleh karena itu, kesuksesan pembuatan keputusan dipengaruhi faktor-faktor tersebut. Dalam kondisi lingkungan yang mudah dan cepat berubah para manajer harus fleksibel dalam menggunakan sistem pengendalian informal untuk menentukan dan memilih keahlian, pengetahuan, pengalaman untuk menyediakan sumber-sumber yang diperlukan agar dapat dibuat keputusan yang rasional. Oleh karena itu manajemen harus dapat secara agresif mencari informasi baru, memperoleh data dari berbagai sumber, menguji gagasan-gagasan baru. Dalam kondisi ketidakpastian manajemen cenderung segera memperoleh informasi, mencari alternatif tujuan dan strategi, membandingkan tujuan dan strategi yang dipilihnya dengan nilai-nilai, kepercayaan, dan harapan-harapan serta beradaptasi dengan kondisi yang baru.

4) Pengakuan dan balas jasa informal

Balas jasa informal biasanya cukup bergengsi karena dianugerahkan oleh para anggota tim penting dalam sistem informal meskipun balas jasa informal lebih bersifat intrinsik. Dalam organisasi informal, para individu dihormati karena kemampuannya untuk melaksanakan kegiatan dalam sistem pengendalian informal. Balas jasa informal biasanya dalam bentuk pengakuan dan bukan dalam bentuk finansial.

5) Mekanisme pengkoordinasian informal

Sistem komunikasi informal berkembang berdasarkan kemitraan dalam lingkungan pekerjaan sehingga sangat adaptif, bertumbuh dan berubah sesuai dengan kebutuhan para anggotanya. Komunikasi pada sistem informal cenderung kurang terjaga sehingga dapat mengarah kepada diskusi isu-isu yang lebih sensitif. Komunikasi informal terpelihara apabila dapat digunakan mendukung nilai-nilai penting dalam organisasi.

2.5 Proses Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen terutama berkaitan dengan perilaku. Prinsip ini melibatkan interaksi antara manajer dengan manajer dan juga bawahannya. Manajer tersebut berbeda dalam hal kemampuan teknis, gaya kepemimpinan, kemampuan interpersonal, pengalaman, pendekatan yang dilakukan dalam pembuatan suatu keputusan. Disini proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi (Halim, dkk, 2003). Untuk lebih jelasnya, penulis akan menguraikan kegiatan-kegiatan proses pengendalian formal yang telah disebutkan diatas sehingga akan lebih mudah dipahami. Dan uraian kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

1. Perencanaan strategi

Perencanaan strategi (pemrograman) adalah proses memutuskan apa saja program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam

rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap program jangka panjang beberapa tahun yang datang.

2. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Anggaran adalah merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif, biasanya dalam bentuk moneter, meliputi periode waktu tertentu, biasanya satu tahun.

3. Pelaksanaan

Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun eksternal.

4. Evaluasi dan Pengukuran Kinerja

Kegiatan terakhir sebelum diberikannya kompensasi pada proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kinerja pada intinya bisa dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang merupakan tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Kompensasi Manajemen

Untuk mengantisipasi ketidakselarasan dalam organisasi hal minimal yang bisa dilakukan adalah menciptakan suatu sistem pengendalian dalam operasional organisasi yang tidak mendorong individu atau perilaku orang-orang yang ada didalamnya bertindak berlawanan dengan kepentingan terbaik organisasi tersebut. Paket kompensasi dari seorang manajer terdiri dari tiga komponen, yaitu gaji, benefit (biasanya berbentuk dana pensiun dan manfaat kesehatan, juga berbagai bentuk penghasilan tambahan lainnya), dan kompensasi insentif. Kompensasi insentif akan diterima anggota organisasi apabila realisasi laba, volume produksi, volume penjualan atau hasil penjualan berada diatas anggaran.

2.6 Penilaian Kinerja

Pada dasarnya perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, terampil, tetapi juga mau bekerja giat dan mencapai hasil yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak akan ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, keterampilan, dan kecakapan yang dimilikinya.

Pada semua perusahaan ataupun organisasi yang modern, penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan untuk memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Hal ini merupakan salah satu elemen pokok dalam proses pelaksanaan personalia dari sebagian besar perusahaan dan juga memberikan basis untuk keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi komposisi kepegawaian lainnya.

Semua perusahaan dan organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Evaluasi atau penilaian yang dilakukan kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis dimana kinerja sebenarnya dari semua karyawan material, profesional, teknis, dan penjualan, dinilai secara formal.

Menurut Gary Siegel yang diterjemahkan Mulyadi (1997) Penilaian kinerja adalah:

“Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja tidak didasarkan pada catatan akuntansinya saja, tetapi juga dinilai perilaku karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Selain itu penilaian kinerja menurut Gibson (1996) adalah:

“Penilaian yang sistematis, formal atas prestasi kerja karyawan dan potensi pengembangan dimasa depan”.

Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa penilaian kinerja dapat diartikan sebagai alat yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dan kemungkinan perkembangannya karyawan tersebut di masa yang akan datang untuk kemajuan perusahaan. Penilaian kinerja harus dilakukan dengan baik dan terprogram, sehingga dapat menghasilkan hasil penilaian yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu penilaian kinerja dilakukan dengan melalui tahap-tahap penilaian kinerja yang akan diuraikan dibawah ini.

2.6.1 Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 1997). Dan penulis akan menguraikan tahap-tahap penilaian kinerja, sehingga mudah dimengerti. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu:

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya. Dengan batas tanggung jawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan lebih mudah dinilai kinerjanya. Tiga hal yang berkaitan dengan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab adalah penetapan kriteria tanggung jawab, tipe pusat pertanggungjawaban, karakteristik pusat pertanggungjawaban.

2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer harus memenuhi kriteria berikut ini:

- 1) Tanggung jawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer
- 2) Batas tanggung jawab harus teliti dan adil, hal ini diperlukan untuk menghindari terjadinya tanggung jawab yang tumpang tindih.

- 3) Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dalam pemenuhan tugas khusus.
- 4) Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer. Ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban harus memperhatikan kegiatan pusat pertanggungjawaban tersebut.

3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Setelah ditetapkan bagian yang menjadi daerah wewenangnya dan ditetapkan pada kriteria kinerja dalam menjalankan bagiannya, maka langkah berikutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil yang sesungguhnya bagian dari daerah wewenangnya. Dan pengukuran ini bersifat obyektif dan rutin dilakukan.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu:

1. **Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.** Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja dengan membandingkan hasil kinerja dengan sasaran yang akan ditetapkan. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpun balikkan dalam laporan kinerja

kepada manajer yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerjanya.

2. **Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.** Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Penyimpangan yang menguntungkan juga perlu diperhatikan, karena tentunya mengandung informasi yang banyak manfaatnya.
3. **Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.** Tahap akhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

2.6.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk beberapa hal yang berguna bagi organisasi maupun karyawan. Dan manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997) adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. Dalam mengelola

perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang, dan pelaksanaannya memerlukan alokasi sumber daya secara efisien. Dan tentunya untuk aspek sumber daya manusia, motivasi merupakan alat yang penting untuk mendorong orang berperilaku dengan cara tertentu.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Hal ini berarti bahwa perusahaan mempunyai kewajiban untuk mengembangkan kemampuan karyawannya agar mereka selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis perusahaan yang senantiasa berubah dan berkembang.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. Dalam organisasi perusahaan, manajemen puncak mendelegasikan wewenang dan umpan baliknya adalah pengukuran atas kinerja manajemen bawah.

2.6.3 Tujuan Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2004), tujuan sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan suatu informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid

informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka akan semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi.

Kendati semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan-tujuan khusus tersebut secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua hal yaitu evaluasi dan pengembangan. Kedua tujuan tadi tidaklah saling terpisah, tetapi secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, peranan atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan, pemantuan kinerja yang berkelanjutan.

Salah satu masalah utama yang ditemui perusahaan dalam menilai kinerja karyawan adalah tujuan ganda (dual purpose) dari penilaian kinerja. Di satu pihak, perusahaan memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja masa lalu dalam mengambil keputusan personalia. Di lain pihak perusahaan membutuhkan alat-alat untuk memberdayakan manajer dalam membantu para karyawan, dalam meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian dan kemampuan bagi pertumbuhan karir, dan mempererat kualitas hubungan mereka sebagai manajer dan karyawan.

Maka dari itu akan digambarkan pendekatan ganda terhadap penilaian kinerja yang akan menyoroti perbedaan-perbedaan kunci dalam

penekanan yang berkenaan dengan tujuan, fokus, metode tanggung jawab, subyek masalah, dan penerapan. Perbedaan-perbedaan tersebut akan terlihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1

PENDEKATAN GANDA TERHADAP PENILAIAN KINERJA

	Pendekatan Evaluasi	Pendekatan pengembangan
<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menilai kinerja masalah sebagai basis untuk pelaksanaan-pelaksanaan keputusan personalia 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karir
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus metode 	<ul style="list-style-type: none"> • Telaah masa lalu • Penilaian • Pemberian peringkat/deskripsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan untuk konseling dimasa yang akan datang • Penepatan tujuan dan telaah
<ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer dan penilai 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer dan karyawan berbagi tanggung jawab bersama
<ul style="list-style-type: none"> • Aplikasi subyek permasalahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pencapaian masa lalu • Perencanaan kerja • Peningkatan kerja • Mengembangkan aneka • Kemampuan • Perencanaan aktivitas pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagi tujuan dan rencana untuk masa yang akan datang • Pemberian gaji • Transfer, promosi, pemberhentian, dan berbagai personalia lainnya.

2.6.4 Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif

Tidak setiap sistem penilaian akan bebas sama sekali dari tantangan hukum. Walaupun demikian, sistem penilaian dapat memiliki karakteristik tertentu yang mungkin secara hukum lebih dapat dipertahankan. Dan sejalan dengan itu, sistem semacam ini dapat menyediakan instrument yang lebih efektif untuk pencapaian tujuan penilaian kinerja. Menurut Simamora (2004) terdapat beberapa hal yang menjadi landasan penetapan kriteria sistem penilaian kinerja yang efektif. Maka dari itu penulis akan menguraikannya sebagai berikut:

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan haruslah berkaitan dengan pekerjaan. Lebih khusus lagi, informasi mengenai pekerjaan harus ditentukan melalui analisis pekerjaan. Relevansi mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi, dan hubungan yang jelas antara unsur-unsur kerja yang kritis yang di identifikasikan melalui suatu analisis pekerjaan dan dimensi yang akan pada formulir penilaian kinerja. Pendeknya, relevansi ditentukan dengan menjawab pertanyaan, “apakah yang sebenarnya membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan pada suatu pekerjaan tertentu?”

2. Ekspektasi kinerja

Para manajer harus memaparkan secara jelas ekspektasi kinerja kepada para bawahan sebelum periode penilaian. Apabila tidak, akan sulit untuk mengevaluasi para karyawan dengan memakai kriteria yang tidak mereka ketahui sama sekali sehingga penyusunan standar kinerja yang obyektif sangat diperlukan. Penyusun standar kinerja yang sangat obyektif adalah relatif sederhana dalam beberapa bidang seperti manufaktur, perakitan, dan penjualan. Meskipun demikian, bagi tipe pekerjaan lainnya tugas ini lebih sulit. Namun evaluasi harus berlangsung dan ekspektasi kinerja, bagaimanapun sulitnya dipahami, sepatutnya ditentukan dengan terminologi yang dapat dimengerti.

3. Sensitivitas

Sensitivitas menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksana yang efektif dan tidak efektif. Jika tidak pelaksana terbaik dinilai secara tidak berbeda dengan pelaksana kurang baik, maka sistem penilaian tidak akan membantu karyawan untuk berkembang dan sistem ini akan mengurangi motivasi manajer dan bawahan.

4. Standardisasi

Karyawan-karyawan dalam kategori pekerjaan yang sama dibawah penyelia yang sama haruslah dinilai menggunakan instrumen penilaian

yang sama. Selain itu, penilaian haruslah meliputi jangka waktu yang serupa. Sesi-sesi umpan balik dan wawancara penilaian haruslah dijadwal secara teratur untuk semua karyawan. Aspek lain dari standarisasi adalah dokumen formal. Catatan kinerja sepatutnya mencantumkan suatu deskripsi tanggung jawab karyawan, hasil kinerja yang diharapkan dan cara data ini akan dipandang dalam mengambil keputusan penilaian kinerja. Sungguhpun demikian, perusahaan kecil tidak diharapkan membentuk sistem penilaian kinerja yang sama formalnya dengan yang digunakan perusahaan besar.

5. Sokongan manajemen dan karyawan

Supaya efektif, sistem penilaian kinerja haruslah mendapat sokongan dari segenap anggota organisasi. Hal ini meliputi sokongan manajemen Sokongan manajemen atas biaya pelatihan, pertemuan karyawan, formulir penilaian, dan waktu staff. Selain itu, para karyawan juga mendapat manfaat dari keterlibatannya dalam proses penilaian kinerja, sebagai contoh, sekarang banyak perusahaan yang mendorong perusahaannya melakukan penilaian mandiri sebagai wahana diskusi. Informasi yang diperoleh dari penilaian mandiri hendaknya konsisten dengan tujuan organisasional dan tujuan individu.

6. Keandalan (reliability) dan validitas

Dalam konteks ini, keandalan adalah konsistensi penilaian. Untuk karyawan manapun, penilaian yang dibuat oleh penilai yang bekerja secara independen satu sama lainnya haruslah saling bersesuaian. Tetapi penilai yang dengan perspektif yang berbeda (misalnya penyelia, rekan sejawat, bawahan) dapat melihat kinerja pekerjaan individu yang sama secara sangat berbeda. Untuk memberikan data yang memadai mengamati apa yang telah dikerjakan oleh karyawan dan kondisi dimana ia bekerja, jika tidak ketidakandalan dan ketidakbiasan dapat dicampur adukkan. Penilaian yang andal berarti penilaian yang bebas dari kelemahan-kelemahan.

Validitas disini maksudnya adalah keandalan akan mempengaruhi validitas dalam artian bahwa ukuran kinerja yang tidak andal akan menjadi valid. Validitas adalah sejauh mana sebuah ukuran kinerja menilai sebuah aspek yang relevan dari kerja.

7. Penilai yang kompeten

Tanggung jawab atas evaluasi kinerja haruslah diserahkan kepada individu yang mengamati sampel kinerja secara langsung. Biasanya individu ini adalah penyelia langsung karyawan. Penilaian kinerja sepatutnya andal. Hal ini berarti bahwa penilaian haruslah bebas dari kelemahan signifikan. Evaluasi kinerja terhadap individu yang sama

pada saat yang sama harus konsisten diantara sesama penilai yang berbeda.

8. Acceptability (Kemampuserimaan)

Kalangan karyawan tidak akan mempercayai sistem penilaian kinerja yang tidak mereka mengerti. Kerahasiaan akan selalu melahirkan kecurigaan dan karenanya menghambat upaya untuk menarik partisipasi karyawan. Karena banyaknya sistem yang dirancang untuk meningkatkan kinerja, penyembunyian hasil kerja ini tentunya akan menjadi tidak adil dan menyebabkan para karyawan tidak bekerja secara sungguh-sungguh karena tidak mempunyai akses terhadap informasi tersebut.

9. Formulir penilaian

Kegagalan penyesuaian formulir penilaian kinerja dengan sasaran organisasi dapat menyebabkan penilaian kinerja hanya berdasarkan isu-isu saja yang tidak relevan dan tidak penting. Formulir tersebut harus memuat butir-butir pertanyaan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan karyawan.

2.6.5 Sistem Pelaporan

Laporan merupakan suatu alat bagi suatu kegiatan dalam perusahaan untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya. Laporan-laporan ini diserahkan kepada atasan dengan maksud agar atasan dapat mengetahui sampai seberapa jauh pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahannya, karena tidak semua kegiatan yang berlangsung di dalam perusahaan secara langsung diawasi oleh atasan atau pimpinan perusahaan tersebut.

Agar atasan dapat selalu mengetahui hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan, biasanya disusun laporan-laporan secara periodik, yaitu mengenai bidang-bidang keuangan maupun bidang operasional.

Konsep akuntansi pertanggungjawaban dalam pengukuran prestasi pelaksanaan manajemen membantu menentukan bagaimana prestasi pusat pertanggungjawaban di evaluasi. Performance report inilah yang sering disebut sebagai laporan tertulis.

Laporan prestasi pelaksanaan berasal dari bawah dan bergerak menuju keatas dengan masing-masing manjer puncak mencria informasi mengenai prestasi dan masing-masing manajer yang berada dibawah pengawasannya menurut rangkaian pertanggungjawaban.

Menurut Supriyono (1992) laporan yang akurat didefinisikan sebagai berikut:

“Laporan perbandingan realisasi dengan anggaran harus di susun dan disajikan dengan akurat dan tepat waktu. Laporan yang tidak

akurat berakibat tidak dapat dengan tepat menunjukkan penyimpangan yang terjadi. Laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang besar terlambat diketahui sehingga perbaikan sulit dilakukan. Laporan yang akurat dan tepat waktu dapat merupakan peringatan dapat merupakan peringatan dini bagi pelaksana. Agar laporan akurat dan tepat waktu maka penyusunan laporan anggaran harus mempunyai integritas dan keahlian”.

Selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya tersebut, harus dilaporkan kepada manajemen, dengan berdasarkan karakteristik berikut:

- (1) Laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih, dan manajer yang bertanggung jawab.
- (2) Laporan mencakup ramalan tahunan.
- (3) Laporan mencakup penjelasan mengenai penyebab selisih, tindakan koreksi atas selisih, waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.

2.7 Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Manajer

Setiap perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya mempunyai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada prinsipnya tujuan tersebut mencakup tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang bagi perusahaan.

Mengingat suatu perusahaan itu sendiri dari banyak personil dan selalu menghadapi permasalahan yang kompleks. Untuk itu diperlukan keselarasan tujuan (goal congruence) dari tujuan individu dalam organisasi itu sendiri. Keselarasan tujuan antar anggota dan organisasi pada kenyataannya tidak ada. Untuk mengantisipasi ketidakselarasan dalam

organisasi hal minimal yang biasa dilakukan adalah menciptakan suatu sistem pengendalian dalam operasional organisasi yang tidak mendorong individu yang ada bertindak berlawanan dengan kepentingan terbaik dari organisasi.

Menurut Halim, dkk (2003) bahwa:

“Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban”

Sedangkan menurut Mulyadi (1997) bahwa:

“Perilaku seseorang dipengaruhi oleh probabilitas yang diletakkan orang tersebut terhadap hubungan berikut: usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan, kinerja dan penghargaan, penghargaan yang memuaskan tujuan pribadi”.

Secara ringkas masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1. Usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan

Motivasi seseorang adalah tindakan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan ditentukan oleh persepsi orang tersebut terhadap hubungan antara usaha dengan tujuan yang hendak dicapai. Jika untuk mencapai sasaran yang ditetapkan maka diperlukan usaha yang benar, sasaran ini memberikan tantangan bagi orang untuk mencapainya. Dengan demikian, sasaran yang memberikan tantangan dan motivasi orang, selama saran tersebut dirasakan adil dan realistis, suatu sasaran yang mudah dicapai mengakibatkan berkurangnya

motivasi orang untuk mencapainya, karena orang akan menganggap pencapaian sasaran tersebut tidak berbahaya.

2. Kinerja dan penghargaan

Jika seseorang merasakan bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang baik akan mendapat penghargaan, atau penghargaan yang diterima didasarkan kinerja yang baik, motivasi orang untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan tinggi. Sebaliknya jika terdapat kemungkinan yang rendah suatu kinerja memperoleh penghargaan motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan akan rendah pula. Motivasi yang rendah ini akan terwujud dalam bentuk kurangnya kepedulian karyawan terhadap pekerjaannya, tidak masuk kerja dan tingginya perputaran karyawan.

3. Penghargaan yang memuaskan tujuan pribadi

Untuk dapat memotivasi individu penghargaan harus dirasakan adil oleh individu tersebut. Jika penghargaan yang diterima oleh seseorang dirasakan adil, maka penghargaan ini akan memberikan kepuasan bagi orang tersebut. Kepuasan yang tinggi berarti bahwa tujuan individu dapat dipuaskan melalui usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dengan demikian penghargaan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan setiap individu, agar memotivasi individu dalam mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan. Untuk mengetahui dengan jelas hubungan

kegiatan manajemen dengan perilaku karyawan dalam organisasi dapat dilihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2

BEBERAPA ASPEK PERILAKU DALAM PROSES MANAJEMEN

Kegiatan Manajemen	Beberapa Faktor Perilaku Penting
<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan(sasaran, kebijaksanaan, standar) • Pengorganisasian 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi • Proses perencanaan • Komunikasi rencana • Penggunaan rencana dan standar • Rancangan organisasi • Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (apakah sudah sesuai) • Spesifikasi pekerjaan • Konflik antar fungsi lini dan staf • Proses untuk mempekerjakan karyawan • Skala gaji
<ul style="list-style-type: none"> • Penempatan tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi kinerja • Pengayaan kerja/kesempatan berkarir • Harapan masa depan karyawan
<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan • Sikap terhadap karyawan
<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian (termasuk evaluasi kinerja) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cara menetapkan sasaran dan standar kinerja • Perangkat sasaran dan standar • Cara atau metode pengukuran kinerja • Cara pelaporan atau penilaian kinerja • Tindakan koreksi • Imbalan tindak lanjut • Sikap manajer terhadap resiko • Evaluasi berdasarkan kinerja yang dapat dikendalikan • Mencapai kesamaan tujuan • Provisi untuk insentif

2.8 Anggaran Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer

Anggaran merupakan implementasi dari rencana strategi yang telah di tetapkan. Proses penyusunan anggaran memfokuskan pada periode satu tahun.

Menurut Halim, dkk (2003) bahwa:

“Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun”.

Anggaran akan menjadi dasar penilaian kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban karena kinerja mereka akan dinilai dan juga akan dibandingkan antara anggaran dan realisasinya. Berikut ini penulis akan memberikan sedikit gambaran tentang anggaran.

2.8.1 Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Halim, dkk (2003), proses penyusunan anggaran bisa dari atas ke bawah bisa juga sebaliknya. Dari atas ke bawah, dimana pimpinan puncak membuat anggaran untuk bagian yang dibawahnya, sedangkan dari bawah keatas, bawahan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran.

Dengan cara dari atas ke bawah, memang lebih sedikit pekerjaan tetapi komitmen dari bawahan akan berkurang. Dari bawah keatas akan menghasilkan komitmen untuk mencapai target yang ditetapkan kepada bawahan. Sebenarnya proses penyusunan anggaran yang efektif tergantung

dari dua pendekatan tersebut diatas. Namun anggaran yang dibuat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh atasan.

Menurut Halim, dkk (2003), partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih menghasilkan efek positif, hal ini dikarenakan:

- 1) Ada semacam kemauan untuk menerima yang lebih besar terhadap target yang telah ditetapkan jika melibatkan bawahan.
- 2) Efektivitas dalam perubahan informasi. Anggaran yang disetujui diperoleh dari orang yang benar-benar menguasai permasalahan dan mempunyai pemahaman yang lebih terhadap pekerjaannya melalui interaksi dengan atasan selama proses penyusunan anggaran.

2.8.2 Karakteristik Anggaran

Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Anggaran operasi biasanya meliputi satu tahun dan menyatakan rencana pendapatan dan biaya untuk tahun berikutnya. Penulis akan menguraikan ciri-ciri anggaran menurut Halim, dkk (2003) sebagai berikut:

- 1) Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha
- 2) Anggaran dinyatakan dalam satuan keterangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (misalnya jumlah unit yang dijual dan di produksi)
- 3) Anggaran biasanya meliputi periode satu tahun.

- 4) Anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajemen menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
- 5) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran
- 6) Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus
- 7) Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

2.8.3 Fungsi Anggaran

Penyusunan anggaran mempunyai empat sasaran pokok (Halim, dkk 2003), yaitu:

1. Memperjelas rencana strategi. Semua bagian operasi perusahaan akan selalu berhubungan dengan biaya yang dicerminkan dengan unit moneter. Dan perencanaan strategi belum mencerminkan unit moneter, sehingga diperlukan penyusunan anggaran untuk merealisasikan strategi-strategi yang telah disusun.
2. Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu perusahaan. Dengan adanya anggaran, kegiatan seluruh bagian dari organisasi akan lebih lancar sehingga tidak mengganggu operasional perusahaan karena adanya penyimpangan biaya.
3. Melimpahkan tanggung jawab kepada manajer untuk memberikan otorisasi jumlah yang diijinkan untuk dikeluarkan dan

menginformasikan kinerja yang diharapkan. Dengan adanya pelimpahan wewenang yang jelas, maka biasa diketahui siapa yang bertanggung jawab apabila terjadi penyimpangan yang merugikan perusahaan

4. Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer. Kinerja manajer akan dinilai dengan membandingkan hasil kerjanya ataupun realisasi tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.8.4 Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan terdiri dari proyeksi jumlah unit penjualan dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Dari semua elemen anggaran laba, unsur pendapatan merupakan faktor penting yang faktor ketidakpastiannya juga besar. Faktor ketidakpastian ini tentu saja berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Anggaran pendapatan juga didasarkan atas perkiraan beberapa keadaan dimana manajer tidak bertanggung jawab terhadapnya, misalnya keadaan ekonomi.

2.9 Analisis Variance

Ada beberapa metode yang digunakan untuk *analisis variance* yang timbul dan relevan dengan tanggung jawab dari pusat-pusat pertanggungjawaban menurut Halim, dkk (2003) diantaranya adalah *revenue variance* (selisih pendapatan). Varian ini merupakan tanggung

jawab pusat pendapatan (revenue centers) dalam hal ini penjualan termasuk dalam pusat pendapatan. Revenue terdiri dari:

1. Selisih harga jual

Selisih harga jual dihitung dengan mengalikan perbedaan antara harga sesungguhnya dan harga standar volume sesungguhnya

a) Selisih campuran dan volume

Seringkali selisih volume dan campuran tidak dipisahkan. Besarnya selisih campuran dan volume dapat dihitung dengan menggunakan persamaan berikut:

Selisih campuran dan volume – (volume sesungguhnya – volume dianggarkan) x (kontribusi yang dianggarkan perunit)

b) Selisih campuran

Selisih campuran untuk masing-masing produk dihitung dengan menggunakan persamaan:

Selisih campuran – {(total volume penjualan sesungguhnya x proporsi dianggarkan) – volume penjualan sesungguhnya} x (kontribusi yang dianggarkan perunit)

2. Selisih volume

Besarnya selisih volume dapat dicari dengan menggunakan selisih volume dan selisih campuran dengan selisih campuran. Perhitungan selisih volume yang dapat dihitung dengan menggunakan persamaan:

Selisih volume = {(total volume penjualan sesungguhnya) x (persentase yang dianggarkan)} - {(penjualan yang dianggarkan) x (kontribusi yang dianggarkan perunit)}.

Sedangkan selisih volume terdiri dari penetrasi peran dan volume industri. Analisis pendapatan diperluas untuk memisahkan selisih volume dan campuran menjadi jumlah yang disebabkan oleh perbedaan pangsa pasar dan yang disebabkan oleh perbedaan volume industri. Prinsipnya adalah manajer unit usaha bertanggung jawab terhadap pangsa pasar tetapi tidak bertanggung jawab terhadap volume industri karena volume industri ini dipengaruhi oleh keadaan ekonomi secara luas.

Persamaan berikut ini digunakan untuk memisahkan pengaruh penetrasi pasar dari volume industri atas selisih volume dan campuran:

a) Selisih pangsa pasar

{(penjualan sesungguhnya) - (volume industri) x (penetrasi pasar yang dianggarkan)} x (unit kontribusi yang dianggarkan)

b) Selisih volume industri

(volume industri sesungguhnya volume industri dianggarkan x penetrasi pasar dianggarkan x unit kontribusi dianggarkan)

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Singkat Es Krim

Sebelum masuk kepada gambaran umum perusahaan, penulis akan memberikan tambahan penjelasan terlebih dahulu mengenai sejarah es krim hingga perkembangannya sekarang di Indonesia serta pada PT.

INDOMEIJI DAIRY FOOD. Berikut ini penjelasannya:

1. 3000 tahun yang lalu sari buah yang dibekukan ditemukan di China
2. Marco Polo memperkenalkan produk yang baru tersebut di Italia pada tahun 1292
3. Pada tahun 1945 alat pembuat es krim manual diciptakan di Amerika Serikat
4. Jacob Fussel memelopori industri es krim pada tahun 1851
5. Pabrik es krim yang modern pertama kali dibangun di Indonesia pada tahun 1971
6. Pabrik INDOMEIJI DAIRY FOOD didirikan pada tahun 1998

Selain sejarah es krim diatas penulis akan memaparkan hasil penelitian mengenai jumlah konsumsi es krim regional dan wilayah ASEAN. Dapat diketahui bahwa tingkat konsumsi es krim berbeda-beda terutama di Asia tingkat konsumsi ini masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 1.3

KONSUMSI ES KRIM REGIONAL (LITER / ORANG / TAHUN)		KONSUMSI ES KRIM DI ASEAN (LITER / ORANG / TAHUN)	
❖ USA	22,3	❖ MALAYSIA	6,0
❖ KANADA	15,5	❖ THAILAND	2,2
❖ AUSTRALIA	20,0	❖ SINGAPURA	13,5
❖ SELANDIA BARU	19,5	❖ FILIPINA	1,2
❖ EROPA	7,0	❖ INDONESIA	0,14
❖ JEPANG	17,5		
❖ TIMUR TENGAH	2,7		
❖ AMERIKA LATIN	2,4		
❖ ASIA	0,9		

Sumber : PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD

Dengan harga rata-rata Rp 14.000 perliter dan dengan 220 juta penduduk maka berarti bisnis ini sebesar 400 miliar/tahun. Melihat konsumsi masyarakat yang masih rendah itulah, dijadikan sebagai peluang bagi perusahaan tersebut untuk ditingkatkan dan optimisme ini didukung oleh peningkatan konsumsi es krim di Indonesia karena di Eropa dan Jepang tingkat konsumsinya sudah menurun.

Tabel 1.4

PERTUMBUHAN KONSUMSI ES KRIM	
❖ EROPA BARAT	0 - 3 %
❖ AFRIKA	0 - 3 %
❖ TIMUR TENGAH	0 - 3 %
❖ AMERIKA LATIN	3 - 10 %
❖ INDONESIA	10 - 20 %

Sumber : PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD

3.2 Profil Perusahaan

PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD adalah sebuah perusahaan patungan antara PT. Tanam Lahan Subur, Indonesia (75 %), Meiji Dairies Corporation, Jepang (20 %), dan Mitsubishi Corporation, Jepang (5 %). Meiji Dairies Corporation merupakan perusahaan es krim dan susu no.1 di Jepang. Sedangkan mitra indonesianya adalah salah satu perusahaan pangan terkemuka di Indonesia dengan pengalaman pemasaran selama bertahun-tahun.

PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD didirikan dibawah UU Penanaman Modal Asing pada tanggal 2 April 1997 dengan Ijin Usaha Industri (IUI) NO.197/7/INDUSTRI/2002,23/07/02, dan merek Indoeskrim Meiji diluncurkan pada 24 Oktober 1997 di Jakarta.

3.3 Keadaan Pabrik

Pabrik PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD terletak di kaki gunung Salak, Cicurug Sukabumi, Indonesia. Tepatnya berada di Jln. Raya Siliwangi Pesawahan Cicurug. Pertama kali mulai dibangun pada bulan Februari 1998, dan secara resmi dibuka pada 23 November 2000.

Pabrik ini terdiri atas empat jalur produksi, yaitu:

1. Jalur Polo (16000 stik/jam)
2. Jalur Fremark (8000 stik/jam)
3. Jalur Polocup (9000 cup/jam)
4. Extruder (8000 buah/jam)

Kapasitas produksi saat ini sebanyak 14 juta liter/tahun dan dapat ditingkatkan menjadi 20 juta liter/tahun tanpa perluasan gedung, dengan mesin-mesin yang ada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD mempunyai kemampuan memproduksi semua jenis es krim.

Bangunan pabrik dibagi menjadi empat zona, yaitu:

1. Area Luar

Adalah area yang terbuka bagi umum, dan pada area ini kita harus berpakaian yang bersih dan rapi.

2. Area Bersih

Adalah area yang bersih. Untuk memasuki ruangan ini kita termasuk para tamu harus mengenakan sepatu pabrik khusus yang disediakan

oleh perusahaan disamping itu pula disediakan ruang khusus untuk mengganti sepatu.

3. Area Semi Higienis

Adalah area dimana kita harus mengganti sepatu pabrik dengan sepatu produksi, mengenakan seragam dan tutup kepala. Yang termasuk area semi higienis adalah ruang pengepakan atas dipisahkan dari area higienis (ruang filling, dibalik dinding kaca) oleh pemisah yang terbuat dari polycarbonate dan dihubungkan dengan terowongan air shower untuk menghilangkan debu yang melekat pada pakaiannya.

4. Area Higienis

Adalah area dimana pakaian yang digunakan sama dengan pakaian yang digunakan pada area semi higienis. Tetapi untuk memasuki area ini kita harus terlebih dahulu mencuci dan mensanitasi tangan dengan alkohol dan melewati terowongan angin untuk menghilangkan debu yang menempel pada pakaian.

Udara pada ruangan ini bertekanan positif sehingga udara luar tidak dapat masuk, disamping itu dibeberapa tempat disediakan tempat mencuci dan mensanitasi tangan. Dengan sistem ini aliran karyawan dan bahan-bahan dapat dikendalikan.

Disamping itu perusahaan juga menetapkan kebijakan satu pintu, yaitu semua karyawan memasuki gedung lewat satu-satunya pintu, dan

mengganti sepatu pribadi dengan sepatu pabrik dimana sepatu pribadi tidak boleh dipakai didalam gedung dan sepatu pabrik tidak boleh dipakai diluar gedung.

Yang termasuk ruang atau area higienis adalah area filling dan aging, ruangan ini ber AC dengan suhu antara 22°C-23°C udaranya bertekanan positif artinya udara luar tidak dapat masuk kecuali melewati saringan udara, laboratorium merupakan ruang higienis dan letaknya bersebelahan dengan ruang produksi, kantin juga merupakan area bersih yang harus higienis oleh karena itu ketika makan karyawan produksi harus mengganti sepatu produksi dengan sepatu pabrik dengan cara ini sepatu produksinya tidak akan terkontaminasi, dan kantor juga merupakan ruang higienis para karyawan dan tamu harus menggunakan sepatu pabrik.

Dari penjelasan yang ada diatas dapat dikatakan bahwa untuk memasuki area higienis, kita harus memasuki area semi higienis terlebih dahulu dan sebelum itu harus melewati area bersih. Dengan sistem tersebut kebersihan pabrik dan kebersihan produk yang dihasilkan dapat dijamin.

3.4 Visi dan Misi Perusahaan

- Visi dari PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD adalah:

Menjadi perusahaan produsen es krim no.1 di Indonesia

- Misi dari PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD adalah:

Memproduksi es krim yang enak, higienis dan aman bagi konsumen dan dipasarkan dengan harga yang terjangkau

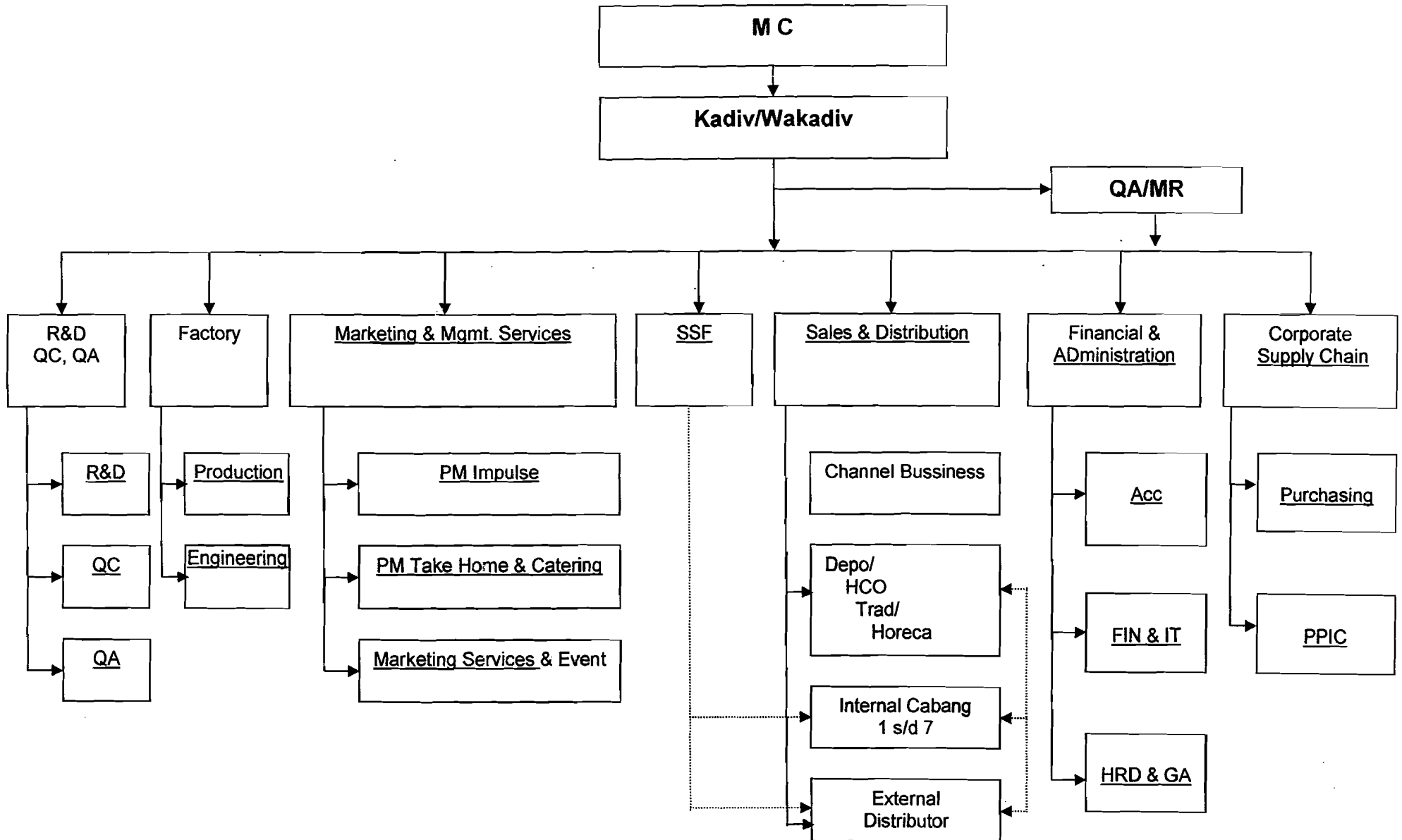
3.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antar posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur tersebut adalah hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi setiap anggota organisasi (Supriyono, 2000).

Struktur organisasi PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD dapat dilihat pada gambar 1.4 dibawah ini

Gambar 1.4

Organization Structure Divisi Ice Cream



3.6 Deskripsi Jabatan

1. Management Committee

Bertugas untuk menetapkan kebijaksanaan perusahaan, mengawasi pelaksanaan koordinasi, mengusahakan kemajuan dan perkembangan dimasa yang akan datang.

2. Kadiv/Wakadiv

Mendelegasikan sebagian wewenang kepada bawahan, mengambil tindakan perbaikan bila dibutuhkan dan apabila pelaksanaan kebijakan perusahaan terdapat kesalahan dan penyimpangan, mengusahakan kemajuan dan perkembangan dimasa yang akan datang.

3. Nama jabatan : Secretary

Departemen : Engineering

Atasan langsung : Factory Manager, Chief Engineer

Bawahan langsung : Administration Engineering

Tugas dan Tanggung jawab

1) Bertugas dan bertanggung jawab menerjemahkan dan mengarsipkan surat atau bahan-bahan yang diterima yang diajukan ke factory manager atau chief engineer.

- 2) Menerjemahkan, mengarsipkan, mendistribusikan surat atau bahan-bahan yang diterima dari factory manager atau chief engineer yang ditujukan kepada manajer lainnya.
- 3) Membuat surat, memo, jadwal, dokumen, bahan presentasi atau yang lainnya yang berkaitan dengan factory manager atau chief engineer.
- 4) Membuat schedule meeting, mendiskusikannya dengan manajer dan mendistribusikannya sesudah di setujui general manager dan deputy general manager.
- 5) Menerima dan merapikan dokumen (laporan harian, bulanan, advance, form lembur, form cuti, dan dokumen lainnya) yang harus ditandatangani oleh factory manager atau chief engineer, meminta tanda tangan dan mendistribusikan kembali setelah ditandatangani.

Wewenang

- 1) Meminta data atau laporan yang diperlukan factory manager dan chief engineer kepada departemen terkait
- 2) Berwenang mengembalikan dokumen yang tidak lengkap sebelum diserahkan kepada factory manager dan chief engineer.
- 3) Menandatangani fax, surat, dan memo untuk pihak lain atas seizin factory manager dan chief engineer.

- 4. Nama jabatan : Interpreter**
- Departemen : Engineering**
- Atasan langsung : Factory Manager, Chief Engineer**
- Bawahan langsung : Administration Engineering**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab menerjemahkan dan mengarsipkan surat atau bahan-bahan yang ditujukan ke factory manager atau chief engineer.
- 2) Bertugas dan bertanggung jawab menerjemahkan dan mengarsipkan, mendistribusikan surat atau bahan-bahan yang diterima dari factory manager atau chief engineer yang ditujukan kepada manajer lainnya.
- 3) Menyerahkan dokumen purchase request (PR) yang harus ditandatangani kepada factory manager atau chief engineer dan mengauthorized purchase request tersebut di komputer sesudah ditandatangani, mencatatnya dibuku ekspedisi, lalu menyerahkannya kepada bagian purchasing

Wewenang

- 1) Meminta data atau laporan yang diperlukan factory manager dan chief engineer kepada departemen terkait.

- 2) Berwenang mengembalikan dokumen yang tidak lengkap sebelum diserahkan kepada factory manager.
- 3) Menandatangani surat, fax, memo untuk pihak lain atas seizin factory manager.

5. Nama jabatan : Administration Engineering
Departemen : Engineering
Atasan langsung : Maintenance Utility Manager
Building & Workshop Manager
Maintenance Supervisor
Bawahan langsung : Secretary

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab menghitung downtime machine perline (extruder cup, extruder stick, polo-8, fremark, polo cup) berdasarkan data pada laporan harian (machine working ratio) yang dibuat oleh engineer dan menuliskannya dilaporan tersebut.
- 2) Bertugas dan bertanggung jawab menginput data downtime machine ke dalam laporan machine total efficiency sebagai bahan untuk membuat laporan bulanan maintenance.
- 3) Menginput pemakaian listrik ke dalam laporan berdasarkan data dari utility engineer setiap hari dan menghitung biaya listriknya pada akhir bulan.

- 4) Membuat laporan saving energy dan menyerahkannya kepada maintenance & utility manager untuk diperiksa dan juga direvisi jika ada perubahan.

Wewenang

- 1) Berwenang meminta alat tulis kantor ke HRD & GA department sesuai keperluan engineering department.
- 2) Berwenang meminta data-data untuk laporan dari bagian terkait.

- 6. Nama jabatan : Maintenance Engineering**
- Departemen : Engineering**
- Atasan langsung : Maintenance Utility Manager**
- Bawahan langsung : Maintenance Engineer**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab terhadap aktivitas dan kelancaran mesin produksi.
- 2) Bertugas dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan jadwal yang diminta oleh production department.
- 3) Bertanggung jawab terhadap ketepatan waktu serta mengambil tindakan dan melaksanakannya untuk menghilangkan downtime mesin.

- 4) Menyiapkan sistem dan prosedur kerja yang telah disepakati sebagai pedoman kerja bagi bawahan.
- 5) Menyiapkan WI (Work Instruction) setiap mesin dan mengawasi pelaksanaannya.

Wewenang

- 1) Memberikan pengarahan kepada karyawan tentang mengurangi downtime dengan cara kerja yang baik yang sesuai dengan GMP (Good Manufacturing Practicis) & SOP (Standar Operational Prosedur)
- 2) Memberikan usulan mengenai penerimaan atau pemberhentian bawahan.
- 3) Melakukan action di lapangan sehubungan dcngan adanya problem atau gangguan mesin.

- 7. Nama jabatan : Maintenance Engineer**
- Departemen : Engineering**
- Atasan langsung : Maintenance Supervisor**
- Bawahan langsung : -**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab terhadap aktivitas dan kelancaran mesin produksi.

- 2) Bertugas dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan jadwal yang diminta oleh production department.
- 3) Bertanggung jawab menjaga dan mengusahakan stabilitas operasional mesin dan mencegah mesin break down.
- 4) Melakukan aktivitas untuk mengurangi loss produksi jika diperlukan.
- 5) Membuat laporan harian sesuai formulir yang sudah ditetapkan.
- 6) Mengisi buku laporan sesuai aktivitas kerja.
- 7) Membuat laporan hasil maintenance.

Wewenang

- 1) Melakukan penggantian sparepart mesin jika diperlukan
- 2) Meminta sparepart dari gudang sparepart sesuai dengan keperluan dan prosedur yang berlaku.
- 3) Melakukan improvement mesin sehingga kinerja mesin dapat lebih baik dengan persetujuan atasan.
- 4) Meminta tools untuk membantu pelaksanaan tugas.
- 5) Menghubungi bagian utility jika ada masalah tentang listrik, angin, steam, dan air di area mesin produksi.

- 8. Nama jabatan : Foreman Sparepart**
- Departemen : Engineering**
- Atasan langsung : Building & Workshop Manager**
- Bawahan langsung : Administration Sparepart**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab terhadap sparepart atau barang engineering di gudang sparepart, stock chemical di ruang chemical, solar.
- 2) Bertugas dan bertanggung jawab atas keluar masuknya sparepart dari atau ke gudang sparepart.
- 3) Membuat pemesanan (PR) sparepart, solar, material supply produksi & QC sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Mengatur penyimpanan sparepart di gudang sparepart sesuai dengan kelompoknya.
- 5) Membuat laporan penerimaan dan pengeluaran barang tiap bulan.
- 6) Menjalankan instruksi dan tugas-tugas lain yang diterima oleh building & workshop manager.

Wewenang

- 1) Berwenang untuk menolak sparepart yang dikirim oleh supplier yang tidak sesuai dengan permintaan atau pemesanan.

- 2) Berwenang mengeluarkan barang atau sparepart sesuai dengan permintaan.
- 3) Berwenang menerima barang atau sparepart yang dikirim oleh purchase sesuai dengan permintaan
- 4) Berwenang mengetahui jumlah sparepart yang dibutuhkan oleh bagian engineering dan production untuk menentukan safety stock.
- 5) Berwenang menolak sparepart yang tidak sesuai dengan prosedur.

9. **Nama jabatan** : **Sparepart Administration**
Departemen : **Engineering**
Atasan langsung : **Foreman Sparepart**
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab membuat tanda terima barang atau sparepart yang diterima oleh bagian gudang sparepart.
- 2) Bertugas dan bertanggung jawab membuat tanda bukti keluar barang dari gudang sparepart.
- 3) Mencatat setiap transaksi penerimaan dan pengeluaran sparepart pada kartu stock dan label stock.
- 4) Membuat PR (Purchase Request).
- 5) Melakukan pemeriksaan stock sparepart atau check fisik barang di gudang sparepart.

Wewenang

- 1) Berwenang untuk mengeluarkan barang atau sparepart dari gudang sesuai permintaan.
- 2) Menolak sparepart yang tidak sesuai dengan permintaan.
- 3) Menanyakan kedatangan sparepart yang dipesan jika sudah sampai waktunya tetapi barang belum datang.
- 4) Berwenang mengetahui jumlah sparepart yang dibutuhkan oleh bagian engineering dan production untuk menentukan safety stock.
- 5) Berwenang menolak sparepart yang tidak sesuai dengan prosedur

10. Nama jabatan	: Foreman Utility
Departemen	: Engineering
Atasan langsung	: Maintenance & Utility Manager
Bawahan langsung	: Utility Engineer (Refrigeration & Genset Engineer, Boiler & Pump Room Engineer, Forklift Engineer)

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab terhadap aktivitas di area utility (refrigeration & genset room, boiler & pump room, forklift).
- 2) Mempersiapkan atau memeriksa mesin utility yang akan dioperasikan supaya dapat memenuhi jadwal produksi.

- 3) Bertanggung jawab terhadap mutu yang dihasilkan oleh mesin refrigator.
- 4) Menjaga dan mengusahakan kestabilan pengoperasian mesin supaya tidak terjadi break down.
- 5) Melaksanakan maintenance mingguan dan pergantian oli sesuai running hours.

Wewenang

- 1) Berwenang untuk mengoperasikan mesin refrigeration.
- 2) Berwenang melakukan perbaikan dan improvement pada seluruh mesin utility dengan persetujuan manajer.
- 3) Berwenang menegur karyawan yang membuang sampah atau merokok di dalam lingkungan kerja.
- 4) Berwenang mengatur jadwal kerja sesuai kebutuhannya.

11. Nama jabatan : Refrigeration & Genset Engineer
Departemen : Engineering
Atasan langsung : Foreman Utility
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab mempersiapkan atau memeriksa mesin yang akan di operasikan supaya dapat memenuhi jadwal produksi.
- 2) Mempersiapkan pergantian PLN ke genset atau sebaliknya jika terjadi pemadaman listrik dan menginformasikannya kepada reseptionist dan security.
- 3) Mencatat kondisi mesin refrigeration atau genset setiap jam pada saat mesin beroperasi sesuai check sheet yang sudah ditetapkan.
- 4) Mengarsipkan laporan kerja.

Wewenang

- 1) Berwenang untuk mengoperasikan mesin refrigeration.
- 2) Berwenang menegur karyawan yang membuang sampah atau merokok di dalam lingkungan kerja.
- 3) Meminta reseptionist atau security untuk menginformasikan adanya pemadaman listrik dan penggantian PLN ke genset atau sebaliknya.

12. Nama jabatan : Boiler & Pump Room Engineer
Departemen : Engineering
Atasan langsung : Foreman Utility
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab mempersiapkan atau memeriksa mesin yang akan dioperasikan dan menjaga supaya mesin yang berhubungan dengan proses produksi stabil.
- 2) Melakukan perbaikan pada mesin atau pipa, stop valve dan lain-lain jika tidak ada kesesuaian.
- 3) Memeriksa mesin boiler, air compressor, pump room, dan cooling tower setiap jamnya sesuai dengan check sheet

Wewenang.

- 1) Berwenang melakukan perbaikan dan improvement pada seluruh mesin utility dengan persetujuan manajer.
- 2) Berwenang menegur karyawan yang membuang sampah atau merokok di dalam lingkungan kerja.

13. Nama jabatan : Forklift Engineer
Departemen : Engineering
Atasan langsung : Foreman Utility
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membantu PPIC dalam mengangkut barang yang baru dibongkar atau akan dimuat dari atau ke truk mobil.

- 2) Membuat laporan hasil maintenance mobil
- 3) Melaksanakan maintenance mingguan dan penggantian oli
- 4) Membuat dokumen permintaan (item request) untuk oli atau sparepart lain yang dibutuhkan.
- 5) Membuat laporan pemakaian solar dan lain-lain setiap bulan.

Wewenang.

- 1) Berwenang menegur karyawan yang menggunakan forklift tanpa ijin
- 2) Berwenang untuk melakukan perbaikan dan maintenance seluruh forklift.

14. Nama jabatan	: Building & Workshop Engineer
Departemen	: Building & Workshop Engineer
Atasan langsung	: Engineering
Bawahan langsung	: Building&Workshop Engineer Manager

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab untuk memperbaiki kerusakan pada gedung dan peralatan atau mesin yang terdapat di seluruh pabrik.
- 2) Bertugas dan bertanggung jawab merawat seluruh gedung dan peralatannya.

- 3) Mencatat flow meter dan check washing setiap hari.
- 4) Mencatat saving energy sesuai check sheet.
- 5) Melaporkan pemakaian limbah dan pembuangan setiap bulan.

Wewenang.

- 1) Berwenang untuk melakukan perbaikan dan improvement pada gedung dan peralatan yang ada di pabrik.
- 2) Berwenang meminta dokumen dan meminta departemen lain
- 3) Menegur pemakai fasilitas gedung jika menyimpang dari standar operasional.
- 4) Menegur bagian produksi jika membuang limbah cair dengan kondisi banyak stick dan sampah lain-lain.

15. Nama jabatan	: Accounting Manager
Departemen	: Accounting
Atasan langsung	: Sr. Finance & Administration Manager
Bawahan langsung	: Cost Control Supervisor

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mereview dan melakukan analisa laporan keuangan bulanan dan seluruh laporan pendukungnya.
- 2) Memastikan tersedianya laporan keuangan dengan tepat waktu.
- 3) Mempresentasikan laporan keuangan beserta analisisnya.

- 4) Memeriksa laporan pajak bulanan dan tahunan.
- 5) Membuat budgeting periode mendatang.
- 6) Memastikan tersedianya data yang berhubungan dengan audit laporan keuangan baik dari independent auditor maupun dari pemeriksa pajak.
- 7) Memastikan bahwa seluruh sistem dan prosedur akuntansi berjalan dengan SOP yang berlaku dan konsisten.
- 8) Menandatangani transaksi penerimaan dan pengeluaran kas untuk bank dan memastikan bahwa pembayaran telah dilakukan sesuai ketentuan.

Wewenang.

- 1) Meminta keterangan dan penjelasan jika terjadi over budget atau over variance pada departemen terkait.
- 2) Menolak transaksi pembayaran yang tidak sesuai dengan prosedur.
- 3) Menandatangani voucher pengeluaran dan penerimaan kas atau bank.
- 4) Menegur, mengarahkan, mengatur, membimbing karyawan dan supervisor yang dipimpinnya agar tercapainya target kerja.
- 5) Menjawab semua pertanyaan yang berhubungan dengan audit baik dari independent auditor maupun pemeriksa pajak.

- 16. Nama jabatan : Assistant Accounting Manager**
- Departemen : Accounting**
- Atasan langsung : Staff AP Raw Material**
- Bawahan langsung : Staff AP General**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membuat laporan keuangan bulanan.
- 2) Membuat dan menyediakan laporan pajak bulanan & tahunan yang akurat.
- 3) Membuat dan menyediakan laporan hutang piutang yang akurat.
- 4) Menyediakan data aktiva yang akurat.
- 5) Membuat dan menyediakan data-data lainnya yang akurat yang tertuang dalam laporan keuangan.
- 6) Melaksanakan tugas tambahan lain yang diminta oleh atasan.

Wewenang.

- 1) Menegur bawahan langsung jika terjadi kesalahan atau keterlambatan kerja yang mencakup kedisiplinan dan kualitas yang dihasilkan dalam melakukan kerja.
- 2) Mengawasi dan mengontrol asset perusahaan untuk menghindari penyalahgunaan.

- 17. Nama jabatan : EDP Staff**
- Departemen : EDP**
- Atasan langsung : Accounting Manager**
- Bawahan langsung : -**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Melakukan back up data transaksi harian.
- 2) Melakukan perbaikan atas perangkat komputer bila terjadi kerusakan ringan.
- 3) Pengembangan atau modifikasi program-program aplikasi yang dibuat.
- 4) Bertanggung jawab atas sistem jaringan atau Lokal Area Network (LAN)
- 5) Menjaga dan memelihara setiap asset yang diberikan oleh perusahaan.

Wewenang.

- 1) Mengawasi penggunaan perangkat komputer dan perlengkapannya.
- 2) Berwenang meminta laporan yang akan dipergunakan untuk pembuatan sistem aplikasi kepada departemen terkait.
- 3) Lain-lain yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab.

- 18. Nama jabatan : Sales Administration & AR Controller**
- Departemen : Finance**
- Atasan langsung : Finance Manager**
- Bawahan langsung : Sales Administration & AR Staff**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memeriksa summary, DO, faktur pajak dan kwitansi sebelum ditandatangani.
- 2) Memeriksa kelengkapan dokumen yang akan dikirim ke distributor.
- 3) Menyiapkan laporan sales mingguan, per distributor, percabang oleh bagian marketing.
- 4) Menyiapkan laporan sales bulanan, jurnal sales dan AR.
- 5) Membuat debit note atau invoice untuk tagihan selain sales.
- 6) Membuat data retur (untuk barang kurang, ke makro, koreksi harga, dll)

Wewenang.

- 1) Menghubungi pihak terkait untuk masalah sales dan AR.
- 2) Memberikan arahan kepada bawahan apabila terjadi hambatan dalam menyelesaikan tugas yang diemban.

- 19. Nama jabatan : Staff Sales Administration & AR Staff**
- Departemen : Finance**
- Atasan langsung : Sales Administration & AR Controller**
- Bawahan langsung : -**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memasukkan data penjualan dari BPB/BP2B dan kemudian di crosscheck dengan laporan inventory finished goods.
- 2) Membuat Delivery Order (DO)
- 3) Membuat faktur pajak standard dan sederhana dari DO yang diparaf oleh bagian inventory finished goods.
- 4) Membuat kwitansi dan membubuhnya dengan materai dan stempel perusahaan.
- 5) Membuat data tanda terima untuk mengirim invoice melalui jasa pengiriman.
- 6) Memilah dan memilih serta mengarsipkan semua dokumen sales dan AR.
- 7) Memeriksa data untuk barang rusak atau pemusnahan.

Wewenang.

- 1) Menghubungi pihak-pihak terkait untuk meminta data atau konfirmasi hal-hal yang berkaitan dengan masalah sales dan AR.

- 20. Nama jabatan : Staff AP General**
- Departemen : Accounting**
- Atasan langsung : Assistant Accounting Manager**
- Bawahan langsung : -**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memproses tagihan yang termasuk ke dalam A/P other dari supplier distributor dengan langkah-langkah sebagai berikut:
 - Membuat A/P voucher dan payable voucher serta melengkapi tagihan tersebut.
 - Merekap no. register, No. seri dan alokasi freezer dan becak yang terlampir pada tagihan.
 - Menghitung batas SKB untuk PPH pasal 23.
 - Merekap data tagihan dry ice.
 - Membuat summary tagihan petty cash.
- 2) Membuat dan menghitung laporan PPH.
- 3) Membuat laporan PPH pasal 23, pasal 26 dan pasal 4 ayat 1
- 4) Menginput data general ledger.
- 5) Memeriksa kelengkapan data GL yang telah diinput.
- 6) Rekonsiliasi pajak masukan.
- 7) Membuat nota debit atau juga nota kredit.
- 8) Melaksanakan tugas tambahan lainnya yang diminta atasan.

Wewenang.

- 1) Menghubungi supplier atau distributor untuk meminta data-data yang dibutuhkan dalam rangka memproses A/P.
- 2) Meminta data-data dari pihak internal yang terkait untuk kelancaran proses pekerjaan.

21. Nama jabatan : Staff AP Material

Departemen : Accounting

Atasan langsung : Assistant Accounting Manager

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membuat dan memproses invoice atau faktur dari supplier.
- 2) Merekonsiliasi catatan buku utang dengan supplier.
- 3) Meng-up date buku subsidiary ledger account payable perbulan.
- 4) Rekonsiliasi A/P dengan ledger.
- 5) Membuat schedule buku utang-utang laporan keuangan.
- 6) Mencatat dan memeriksa bukti penerimaan barang dari supplier.
- 7) Membuat buku laporan pembelian material.
- 8) Memeriksa dan mengawasi penjualan barang yang tidak terpakai (sampah daur ulang).
- 9) Memeriksa vehicle transport.
- 10) Melaksanakan tugas tambahan lainnya yang diminta atasan.

Wewenang.

- 1) Melaksanakan jalannya proses pencatatan pembukuan atau faktur, baik pencatatan buku utang maupun buku pembelian dan proses faktur.
- 2) Mengawasi dan meng-up date A/P schedule setiap bulan dan melaporkannya kepada general accounting supervisor.

22. Nama jabatan : Cost Control Supervisor

Departemen : Accounting

Atasan langsung : Accounting Manager

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membuat laporan harga pokok produksi (COGM)
- 2) Membuat laporan harga pokok barang yang terjual (COGS)
- 3) Membuat jurnal-jurnal yang berhubungan dengan costing.
- 4) Mengontrol kesesuaian antara pemakaian bahan baku dan bahan pengemas dengan hasil produksi dengan cara membandingkan antara pemakaian sebenarnya dengan pemakaian sebenarnya dengan pemakaian standar sesuai dengan formula dan product development.
- 5) Membuat tarif factory over head bersama accounting manager untuk dibebankan sebagai bagian dari HPP.

- 6) Memberikan informasi harga pokok jika departement marketing akan membuat struktur yang baru.
- 7) Melakukan stock opname atas stock bahan baku, bahan kemasan dan barang jadi minimal 1 kali setahun bersama external auditor.

Wewenang.

- 1) Menegur dan memberikan arahan kepada cost control staff apabila terjadi ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas.
- 2) Meminta tanggung jawab departemen produksi jika terjadi pemborosan dalam pemakaian bahan baku dan pengemas pada saat pelaksanaan proses produksi.

23. Nama jabatan : Cost Control Staff
Departemen : Accounting
Atasan langsung : Cost Control Supervisor
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memeriksa kesesuaian antara laporan pembelian dari A/P dengan store received dari bagian inventory (RM/PM).
- 2) Memeriksa kesesuaian antara antara laporan pemakaian dari departemen produksi dengan laporan dari bagian inventory (RM/PM).

- 3) Membuat laporan stock status bahan baku dan kemasan.
- 4) Membantu cost control supervisor dalam mengadakan kelengkapan laporan accounting bulanan,
- 5) Menjaga dan memelihara asset yang dipinjamkan oleh perusahaan.
- 6) Melaksanakan tugas tambahan lainnya yang diminta atasan.

Wewenang.

- 1) Meminta laporan kepada departemen terkait yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang diemban.
- 2) Membantu cost control supervisor dalam meminta pertanggungjawaban departemen produksi jika terjadi pemborosan dalam pemakaian bahan baku dan bahan kemasan pada pelaksanaan proses produksi.

24. Nama jabatan : Staff Treasury
Departemen : Finance
Atasan langsung : Finance Manager
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Menyiapkan pembayaran ke supplier.
- 2) Membuat serta meng-update bank book setiap hari.

- 3) Membuat Daily Report untuk posisi keuangan terakhir untuk semua rekening yang ada.
- 4) Menyiapkan dan meng-update transaksi yang pembayarannya melalui petty cash USD.
- 5) Membuat monthly report dan rekonsiliasi bank.
- 6) Memeriksa klaim yang masuk ke kasir.
- 7) Membuat laporan cash flow.
- 8) Melaksanakan tugas-tugas tambahan lainnya yang dimintakan oleh atasan.

Wewenang.

- 1) Menulis dan menyiapkan bilyet giro dan cek.
- 2) Melakukan negosiasi dengan pihak bank atas transaksi dalam mata uang asing.
- 3) Memberikan persetujuan atas konfirmasi dari bank untuk transaksi yang akan dijalankan (untuk bilyet giro atau cek nominal > Rp 50.000.000,00).
- 4) Membayar dan mentransfer semua tagihan yang telah selesai diproses.
- 5) Melakukan persiapan negosiasi untuk pembelian Bank Notes (USD) untuk pengisian kembali dana petty cash USD.

- 25. Nama jabatan : Cashier**
- Departemen : Finance**
- Atasan langsung : Staff Treasury**
- Bawahan langsung : -**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Menerima klaim yang berupa dan prosesnya seperti meal, transport, makan lembur tanpa kantin, medical, bongkar muat, aqua, dll.
- 2) Memeriksa kelengkapan klaim-klaim/tagihan yang masuk (terutama untuk setiap tagihan yang akan di bayar melalui petty cash).
- 3) Membuat jurnal setiap tagihan yang akan dibayarkan melalui petty cash/payment voucher.
- 4) Membuat laporan kas harian petty cash.
- 5) Menyiapkan slip transfer untuk pembayaran ke supplier.
- 6) Memeriksa dan membantu penjualan es krim peduli.

Wewenang.

- 1) Menanyakan atau menegur supir/pengklaim lainnya yang tidak memenuhi standar/persyaratan untuk klaim.
- 2) Mengeluarkan uang atau membayarkan tunai untuk setiap klaim sampai dengan batas maksimal pembayaran Rp 300.000,00.

- 26. Nama jabatan : Staff Accounting**
- Departemen : Accounting**
- Atasan langsung : Asst. Accounting Manager**
- Bawahan langsung : -**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mendistribusikan dokumen yang datang dari PT. Indomilk.
- 2) Bertanggung jawab pada pengoperasian mesin faximili dan mendistribusikan fax masuk.
- 3) Mengarsipkan dokumen BCA, BCA Dollar, MIZUHO, MIZUHO Dollar (baik payment voucher maupun receipt voucher yang berhubungan dengan bank).
- 4) Mengarsipkan dokumen cash withdrawal voucher (CWV), CWV Dollar (baik payment voucher maupun receipt voucher yang berhubungan dengan bank).
- 5) Mencetak dan menempelkan No. PV, RV, CWV, GJV dan faktur pajak berdasarkan nomor urut yang menunjukkan bulan dan tahun.
- 6) Menstempel No. ISO pada PV, APV, TTF/KW dan CWV.

Wewenang.

- 1) Mengawasi dan memperhatikan dokumen yang kurang lengkap.
- 2) Menjaga dan merawat mesin faximili, alat penjilid, alat pemotong kertas, dan mesin penghancur kertas.

27. Nama jabatan : HRD & GA Manager
Departemen : HRD & GA Manager
Atasan langsung : Sr. Finance Administration Manager
**Bawahan langsung : Legal Officer, Sr.GA Officer,
Administration Staff, Receptionist**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memproses permintaan tenaga kerja dan memenuhi kebutuhan user tepat waktu atau sesuai tanggal kebutuhan.
- 2) Memproses penerimaan karyawan baru yang berkaitan dengan orientasi peraturan perusahaan dan GMP, membuat kontrak atau perjanjian kerja, memasukkan data ke program payroll dan mengarsipkan personal file.
- 3) Menindaklanjuti rencana program dan jadwal pelatihan tahunan yang sudah disetujui atau memproses permohonan pelatihan yang diajukan oleh kepala departemen.
- 4) Mengarahkan, mengawasi dan mengontrol tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab legal officer (kontrak kerja dengan pihak ketiga, perijinan dari instansi pemerintah/Pemda) serta mengambil tindakan bila dipandang perlu.

Wewenang.

- 1) Menolak memproses permintaan tenaga kerja yang diajukan jika data yang diperlukan tidak lengkap.
- 2) Memutuskan calon karyawan yang lulus atau tidak lulus dalam seleksi tes kemampuan dasar.
- 3) Menolak permohonan pelatihan apabila data yang diterima tidak lengkap.
- 4) Menyeleksi pihak ketiga dan memutuskan pihak ketiga yang akan digunakan setelah konsultasi dengan atasan atau pihak terkait.
- 5) Memproses pengajuan PHK karyawan.
- 6) Hal-hal lain yang didelegasikan oleh atasan.

28. Nama jabatan : **Company Driver**
Departemen : **HRD & GA**
Atasan langsung : **Sr. General Affair Officer**
Bawahan langsung : **-**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengantar dan menjemput karyawan ke/di lokasi yang sudah ditetapkan.
- 2) Mengantarkan atau mengambil dokumen/barang ke/di lokasi yang diminta oleh pihak yang membutuhkan.

- 3) Mengantarkan karyawan ke lokasi yang diminta sehubungan dengan tugas yang harus dilakukannya.
- 4) Memeriksa kondisi kendaraan sebelum digunakan.
- 5) Membersihkan kendaraan luar dan dalam setelah digunakan.
- 6) Melaksanakan tugas tambahan lainnya yang diminta atasan.
- 7) Melaporkan kepada atasan bila kendaraan sudah harus di service (ganti oli, dll) atau masa STNK yang harus diperpanjang.

Wewenang.

- 1) Meninggalkan lokasi penjemputan jika pada jam yang sudah ditetapkan karyawan tidak berada ditempat.
- 2) Menolak mengantarkan jika lokasi yang dimintakan membahayakan kendaraan atau tidak sesuai dengan lokasi yang ditunjuk.
- 3) Mengingatkan kembali tentang STNK pada atasan.
- 4) Menegur karyawan jika melakukan tindakan yang dapat membahayakan/mengotori/merusak kendaraan.

- 29. Nama jabatan** : **Expatriate's Driver**
- Departemen** : **HRD & GA**
- Atasan langsung** : **Sr. General Affair Officer**
- Bawahan langsung** : **-**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengantar dan menjemput expatriate ke/di lokasi yang sudah ditetapkan.
- 2) Mengantarkan atau mengambil dokumen/barang ke/di lokasi yang diminta oleh expatriate atau pihak yang ditunjuk expatriate.
- 3) Mengantarkan expatriate ke lokasi yang diminta sehubungan dengan tugas yang harus dilakukannya.
- 4) Memeriksa kondisi kendaraan sebelum digunakan.
- 5) Membersihkan kendaraan luar dan dalam setelah digunakan.
- 6) Melaksanakan tugas tambahan lainnya yang diminta atasan.
- 7) Melaporkan kepada atasan bila kendaraan sudah harus di service (ganti oli, dll) atau masa STNK yang harus diperpanjang.

Wewenang

- 1) Mengingatkan kembali tentang STNK pada atasan atau berkaitan dengan kendaraan yang belum diproses.
- 2) Menegur karyawan jika melakukan tindakan yang dapat membahayakan/mengotori/merusak kendaraan.

- 30. Nama jabatan** : **Chief Security/Asst. Chief Security**
- Departemen** : **HRD & GA**
- Atasan langsung** : **HRD & GA Manager**
- Bawahan langsung** : **Security**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengatur tugas dan lokasi tempat tugas dari anggota.
- 2) Memberikan pengarahan setiap kali sebelum memulai tugas.
- 3) Mengontrol pelaksanaan tugas anggota dan mengambil tindakan yang diperlukan jika selama pengontrolan terjadi hal-hal yang diluar yang telah ditetapkan.
- 4) Mengontrol area pabrik minimal setiap 2 jam sekali untuk memastikan bahwa area dalam keadaan aman.
- 5) Menerima orang (tamu, kontraktor, supplier, dll) yang mungkin masuk ke pabrik dengan WI (Work Instruction) yang berlaku.

Wewenang

- 1) Menahan karyawan yang tertangkap membawa barang milik perusahaan tanpa surat ijin/surat jalan yang ditanda tangani oleh kepala departemen/pejabat berwenang untuk menandatangani surat tersebut dan mencari karyawan lain sebagai saksi.
- 2) Mengambil tindakan yang diperlukan untuk menghindari terjadinya keributan atau huru-hara.

- 31. Nama jabatan** : Security
- Departemen** : HRD & GA
- Atasan langsung** : Group Leader
- Bawahan langsung** : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengawasi dan mengontrol keluar masuk tamu/karyawan dari/ke lokasi pabrik.
- 2) Memeriksa tas tamu/karyawan atau bagasi kendaraan tamu/karyawan yang akan meninggalkan lokasi pabrik.
- 3) Menanyakan keperluan orang yang minta ijin masuk lokasi pabrik.
- 4) Menghubungi karyawan yang akan ditemui orang (tamu, kontraktor, supplier, dll) untuk konfirmasi.
- 5) Melakukan patroli minimal 1 x 2 jam keseluruhan area pabrik untuk memastikan area/lokasi aman terutama dimalam hari.

Wewenang

- 1) Menahan karyawan yang tertangkap membawa barang milik perusahaan tanpa surat ijin/surat jalan yang ditanda tangani oleh kepala departemen/pejabat berwenang untuk menandatangani surat tersebut dan mencari karyawan lain sebagai saksi.

- 2) Mengambil tindakan yang diperlukan untuk menghindari terjadinya keributan atau huru-hara.

32. Nama jabatan : Plant Production Manager
Departemen : Production
Atasan langsung : GM Factory
Bawahan langsung : Production Filling Manager, Packing Manager, Mixing Manager

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas dan fungsi plant produksi dengan cara perencanaan, pelaksanaan, mengevaluasi, dan koordinasi seluruh bawahan sehingga menghasilkan produk yang sesuai dengan standar mutu, tepat waktu, efisien dan biaya rendah.
- 2) Meningkatkan produktivitas dan perbaikan terus menerus untuk perbaikan sistem serta berusaha menciptakan team work dalam mencapai tujuan.
- 3) Bekerjasama dengan departemen lain dalam rangka meningkatkan kualitas, disiplin, dan pemberdayaan SDM.

Wewenang

- 1) Melakukan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan tugas dan tanggung jawab yang mengacu/berpedoman pada kebijakan perusahaan.

33. Nama jabatan	: Production Filling Manager
Departemen	: Production
Atasan langsung	: Plant Production Manager
Bawahan langsung	: Production Filling Supervisor

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas di area produksi.
- 2) Bertanggung jawab pemenuhan jadwal produksi yang diterima dari PPIC departement
- 3) Bertanggung jawab terhadap mutu produk yang dihasilkan.
- 4) Menyiapkan sistem dan prosedur produksi di area pabrik.
- 5) Menyiapkan pelatihan untuk karyawan serta implementasinya dilapangan.
- 6) Menyiapkan program dan sistem ISO di area produksi.
- 7) Menyiapkan program dan sistem HACCP dan 5 S di area produksi

Wewenang

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Melakukan penerimaan dan pemberhentian (setelah diskusi dengan HRD & GA manager) karyawan yang bekerja di area produksi.
- 3) Melakukan pengambilan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya masalah produksi.

34. Nama jabatan	: Production Supervisor
Departemen	: Production
Atasan langsung	: Production Dept. Head/Deputy
Bawahan langsung	: Foreman/Group Leader

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas produksi di tempat nya bertugas.
- 2) Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan ketepatan mesin produksi.
- 3) Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan ketepatan waktu produksi.
- 4) Bertanggung jawab terhadap mutu produk yang dihasilkan.
- 5) Membantu production manager dalam menyiapkan sistem dan prosedur produksi.

- 6) Menyiapkan Standard Operating Procedure (SOP) dan Work Instruction (WI) proses produksi.

Wewenang

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Melakukan penerimaan dan pemberhentian karyawan yang bekerja di area produksi.
- 3) Melakukan pengambilan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya masalah produksi.
- 4) Berwenang melakukan perbaikan dengan seijin deputy prod. dept.head terhadap mesin-mesin dan sistem produksi.
- 5) Berwenang untuk menolak rencana lain di luar jadwal atau aturan yang telah disepakati.

35. Nama jabatan	: PPC Supervisor
Departemen	: Production
Atasan langsung	: Production Dept. Head / Deputy
Bawahan langsung	: Production Clerk

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap penyusunan rencana produksi sesuai kapasitas produksi dan pesanan produksi.

- 2) Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan pelaksanaan rencana produksi.
- 3) Bertanggung jawab terhadap laporan mingguan dan bulanan produksi.
- 4) Menyiapkan SOP dan WI rencana produksi dan kontrol.

Wewenang

- 1) Berwenang merevisi rencana produksi yang disetujui oleh plant manager/GM factory.
- 2) Berwenang untuk menolak rencana lain di luar jadwal atau aturan yang telah disepakati.
- 3) Lain-lain yang berhubungan dengan tugas dan rencana administrasi produksi.

36. Nama jabatan	: Mixing Supervisor
Departemen	: Production
Atasan langsung	: Production Dept. Head / Deputy
Bawahan langsung	: Mixing Leader

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas produksi di tempatnya bertugas:

- 2) Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan ketepatan mesin produksi.
- 3) Bertanggung jawab terhadap kelancaran dan ketepatan waktu produksi.
- 4) Bertanggung jawab terhadap mutu produk yang dihasilkan.
- 5) Membantu production manager dalam menyiapkan sistem dan prosedur produksi.
- 6) Menyiapkan Standard Operating Procedure (SOP) dan Work Instruction (WI) proses produksi.

Wewenang

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Melakukan penerimaan dan pemberhentian karyawan yang bekerja di area produksi.
- 3) Melakukan pengambilan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya masalah produksi.
- 4) Berwenang melakukan perbaikan dengan seijin deputy prod. dept.head terhadap mesin-mesin dan sistem produksi.
- 5) Berwenang untuk menolak rencana lain di luar jadwal atau aturan yang telah disepakati.

- 37. Nama jabatan : Clerk Production**
- Departemen : Production**
- Bertanggung jawab : Production Dept. Head/Deputy**
- Atasan langsung : PPC Supervisor**
- Bawahan langsung : -**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas dan kerapian administrasi produksi dan mixing.
- 2) Menjaga ketersediaan dan kelengkapan prasarana produksi.
- 3) Bertanggung jawab terhadap kelengkapan catatan mutu produksi.
- 4) Membuat memo/surat dari departemen produksi berdasarkan instruksi dari supervisor PPC atau production dept. head/deputy.
- 5) Membuat surat perintah kerja lembur.
- 6) Mencatat dan merekapitulasi laporan harian produksi ke buku catatan hasil produksi kemudian mensirkulasikan laporan tersebut.

Wewenang

- 1) Menjalankan aktivitas administrasi mewakili departemen produksi.
- 2) Memberikan informasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan sistem produksi (rencana produksi, data hasil produksi, dan sebagainya) kepada departemen lain yang membutuhkan.

- 3) Bekerjasama dengan departemen lain untuk kelancaran aktivitas produksi.

38. Nama jabatan : Group Leader
Departemen : Production
Atasan langsung : Production Supervisor
Bawahan langsung : Wakil Group leader, Operator & Helper

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Melakukan penerimaan dan pemberhentian karyawan yang bekerja di area produksi.
- 3) Melakukan pengambilan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya masalah produksi.
- 4) Mengkoordinir anak buah untuk pengaturan kerja dilapangan.
- 5) Menjalankan instruksi dari supervisor, manajer produksi atau GM Factory.
- 6) Melakukan analisa dan improvement untuk menyelesaikan problem kerja.
- 7) Memberikan petunjuk kepada karyawan dibawahnya bagaimana menjalankan produksi yang baik sesuai GMP dan SSOP.

Wewenang

- 1) Memberikan arahan ataupun teguran kepada karyawan dibawahnya bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Berwenang untuk melakukan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya problem produksi.
- 3) Berwenang melakukan perbaikan dengan seijin supervisor produksi dan manajer produksi terhadap improvement mesin-mesin.
- 4) Berhak melakukan kontrol terhadap aktivitas mesin dan karyawan untuk dilaporkan di daily report ataupun supervisor.
- 5) Lain-lain yang berhubungan dengan tugas-tugas leader produksi.

39. Nama jabatan : Packing Koordinator
Departemen : Production
Atasan langsung : Production Supervisor, Group leader
Bawahan langsung : Helper

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas/proses di packing area sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Membantu group leader dalam mewujudkan ketepatan waktu produksi.

- 3) Bertanggung jawab terhadap mutu produk dan kemasan yang dihasilkan.
- 4) Mengkoordinir anak buah untuk pengaturan kerja dilapangan.
- 5) Menjalankan instruksi dari group leader, supervisor, produksi manager atau factory manager.
- 6) Lain-lain yang berhubungan dengan tugas packing leader.

Wewenang

- 1) Memberikan arahan ataupun teguran kepada karyawan dibawahnya bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Berwenang untuk melakukan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya problem produksi.
- 3) Berwenang melakukan perbaikan dengan seijin supervisor production dan production manager terhadap improvement sistem kerja di packing area.
- 4) Lain-lain yang berhubungan dengan tugas packing leader.

40. Nama jabatan : Operator Produksi

Departemen : Production

Atasan langsung : Production Supervisor , Group leader

Bawahan langsung : Helper (jika ada)

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Melakukan penerimaan dan pemberhentian karyawan yang bekerja di area produksi.
- 3) Melakukan pengambilan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya masalah produksi.
- 4) Mengkoordinir anak buah untuk pengaturan kerja dilapangan.
- 5) Menjalankan instruksi dari group leader, supervisor, production manager atau factory manager.
- 6) Bekerjasama dengan departemen terakhir untuk memperbaiki sistem produksi.

Wewenang

- 1) Memberikan arahan ataupun teguran kepada karyawan dibawahnya bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP
- 2) Berwenang untuk melakukan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya problem produksi.
- 3) Berwenang melakukan perbaikan dengan seijin supervisor produksi dan manajer produksi terhadap improvement mesin-mesin.
- 4) Bertugas melakukan kontrol terhadap aktivitas mesin-mesin untuk dilaporkan di daily report.

5) Lain-lain yang berhubungan dengan tugas operator produksi.

41. Nama jabatan : Helper Produksi
Departemen : Production
**Atasan langsung : Production Supervisor , Group leader,
Packing Koordinator**
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Mengkoordinir anak buah untuk pengaturan kerja dilapangan
- 3) Membantu operator produksi dalam menjalankan proses produksi.
- 4) Melaporkan ke group leader mengenai pelaksanaan tugas dan hal-hal lain yang berkaitan dengan produksi.
- 5) Lain-lain yang berkaitan dengan kelancaran proses produksi.

Wewenang

- 1) Berwenang untuk melakukan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya problem produksi atau mengantisipasi problem produksi.
- 2) Bertanggung jawab terhadap kebersihan, kerapian sebelum, selama, dan sesudah proses produksi.

- 3) Mengoperasikan peralatan produksi atas izin dan arahan atasan.

42. Nama jabatan : **Mixing Leader**
Departemen : **Production**
Atasan langsung : **Mixing Supervisor**
Bawahan langsung : **Mixing Operator / Ageing Operator**

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap persiapan bahan baku.
- 2) Bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas bahan baku setelah bukti penerimaan bahan baku ditanda tangani.
- 3) Bertanggung jawab terhadap kualitas dan kuantitas mix sebelum di pasteurisasi.
- 4) Bertanggung jawab terhadap ketepatan waktu produksi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Wewenang

- 1) Melakukan tindakan yang dianggap perlu dalam keadaan darurat, kemudian melaporkannya kepada supervisor.
- 2) Melaporkan hal-hal yang tidak biasa terjadi di lingkungan kerja pada supervisor.

- 3) Memberikan saran kepada supervisor untuk memberikan sanksi kepada bawahannya yang telah melanggar prosedur yang telah ditetapkan.

43. Nama jabatan : Mixing Operator
Departemen : Production
Atasan langsung : Mixing Supervisor
Bawahan langsung : Mixing Leader

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Menandatangani form permintaan dan penerimaan bahan baku untuk meminta bahan baku kepada gudang.
- 2) Melakukan checklist penuangan bahan baku pada saat penuangan.
- 3) Mengoperasikan turbo mixer sesuai dengan prosedur.
- 4) Mengoperasikan dust collector sesuai dengan prosedur.
- 5) Melakukan CIP, pemeliharaan jalur dan tangki yang berada di mixing area.

Wewenang

- 1) Melakukan tindakan yang dianggap perlu dalam keadaan darurat, kemudian melaporkannya kepada supervisor.
- 2) Melaporkan hal-hal yang tidak biasa terjadi di lingkungan kerja pada supervisor.

- 3) Menolak bahan baku yang tidak layak (dinyatakan oleh QC) dan bahan baku alternatif tanpa persetujuan mixing supervisor.
- 4) Menolak bahan baku yang tidak sesuai dengan permintaan.

44. Nama jabatan : Ageing Operator
Departemen : Production
Atasan langsung : Mixing Supervisor
Bawahan langsung : Mixing Leader

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Melakukan CIP sesuai dengan prosedur.
- 2) Melakukan transfer dari tangki ageing ke mesin filling sesuai dengan prosedur.
- 3) Melakukan kontrol temperatur tangki ageing secara rutin.
- 4) Melakukan kontrol terhadap konsentrasi klorin, alkali, dan asam yang telah ditetapkan dan melakukan penyesuaian, apabila tidak sesuai dengan standar.
- 5) Memelihara dan menjaga kebersihan peralatan ageing dan pasteurisasi.

Wewenang

- 1) Melakukan tindakan yang dianggap perlu dalam keadaan darurat, kemudian melaporkannya kepada supervisor.

- 2) Melaporkan hal-hal yang tidak biasa terjadi di lingkungan kerja pada supervisor.
- 3) Menolak melakukan transfer ke mesin filling apabila belum ada status release dari quality control.

45. Nama jabatan : Helper Packing
Departemen : Production
Atasan langsung : Production Supervisor, Group Leader
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memilah-milah produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- 2) Memisahkan produk yang sub standar.
- 3) Mengepak produk sesuai dengan standar perbox.
- 4) Menimbang produk yang sudah dipack.
- 5) Menjaga kebersihan area masing-masing line.

Wewenang

- 1) Berwenang melakukan tindakan di lapangan untuk mengantisipasi problem dalam proses produksi sebatas yang telah ditetapkan.
- 2) Mengoperasikan peralatan produksi atas izin dan arahan operator dan atasan.

- 3) Menolak melakukan transfer ke mesin filling apabila belum ada status release dari quality control.
- 4) Lain-lain yang berhubungan dengan tugas helper.

46. Nama jabatan : Foreman

Departemen : Production

Bertanggung jawab : Production Supervisor, Prod. Dept.
Head/Deputy

Atasan langsung : Production Supervisor

Bawahan langsung : Group Leader

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Melakukan penerimaan dan pemberhentian karyawan yang bekerja di area produksi.
- 3) Melakukan pengambilan tindakan dilapangan sehubungan dengan adanya masalah produksi.
- 4) Menyiapkan dan memeriksa hasil laporan produksi harian.
- 5) Memberi petunjuk dan melaksanakan SOP, WI sistem, 5 S dan HACCP.
- 6) Mengevaluasi atas kehadiran dan disiplin karyawan.

Wewenang

- 1) Memberikan arahan kepada karyawan mengenai bagaimana menjalankan aktivitas produksi sesuai GMP dan SSOP.
- 2) Berwenang untuk melakukan tindakan di lapangan sehubungan dengan adanya kendala produksi.
- 3) Berwenang untuk melakukan perbaikan dengan seijin production supervisor dan production manager mesin-mesin dan sistem produksi.
- 4) Berwenang untuk mengatur jadwal karyawan sehubungan dengan jadwal produksi yang dibutuhkan.
- 5) Berwenang untuk mengatur dan merelokasikan karyawan produksi untuk kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
- 6) Lain-lain yang berhubungan dengan tugas foreman.

47. PPIC Manager**Tugas utama**

Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi inventory management plan secara optimal dengan seluruh pihak yang terkait baik holding cost, memenuhi persyaratan mutu yang diharapkan sehingga service level dan inventory turn over mencapai hasil maksimal dengan tingkat kesalahan minimal.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Menggusahakan suasana kerja yang kondusif dengan cara membimbing, mengarahkan, menegur, dan memotivasi tim kerja agar bekerja secara benar dan konsisten sesuai dengan prosedur sistem mutu (ISO 9000).
- 2) Memastikan seluruh inventory management plan berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku sehingga proses produksi dapat berjalan dengan normal.
- 3) Mendistribusikan dan menindaklanjuti laporan monthly planning supply order (MPSO) dengan pihak terkait.

Wewenang

- 1) Memeriksa, menandatangani dan mendistribusikan MPSO, permohonan pembelian material (PR) dan dokumen-dokumen PPIC department lainnya kepada pihak-pihak yang terkait baik eksternal maupun internal.
- 2) Mengoptimalkan inventory level dan mengevaluasi secara berkala inventory holding cost sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan dan mengurangi variasi supplies.
- 3) Mengusulkan continuous improvement khususnya dari PPIC department.

- 2) Memeriksa, menerima, menolak dan menandatangani dokumen permohonan pembelian material (PR), laporan perencanaan dan order produksi (confirmed monthly planning supply order), dan laporan bulanan (KPI- quality/objective, monthly report off take dan stock out report.
- 3) Merencanakan jadwal tim kerja dan berkoordinasi dengan purchasing department dan ware house department.

49. Production Planner

Tugas Utama

Membuat dan merevisi monthly planning, supply order dan menghitung kebutuhan RM/PM untuk setiap periode berikutnya dengan memperhitungkan stock finished goods yang tersedia saat itu.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membuat atau mengotorisasi dokumen permohonan pembelian RM/PM (PR).
- 2) Memantau setiap saat stock inventory yang tersedia dan mempertahankan stock level agar tetap sesuai dengan budget.

Wewenang

- 1) Mengusulkan, memberi masukan dan informasi kepada atasan mengenai estimasi order produksi dan perencanaan kebutuhan RM/PM.
- 2) Membuat dan merevisi laporan perencanaan order produksi.

50. Warehouse Manager**Tugas Utama**

Merencanakan, mengkoordinasikan, mengevaluasi operasional warehouse management secara optimal yang cukup storage space, storage procedure, material handling, security dan safety dengan seluruh pihak terkait baik internal maupun eksternal, membantu mengurangi holding cost, memenuhi persyaratan mutu yang diharapkan sehingga service level mencapai hasil maksimal dan tingkat kesalahan minimal.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Memeriksa, menandatangani dan mendistribusikan, permohonan pembelian material (PR) dan dokumen-dokumen PPIC departement lainnya kepada pihak-pihak yang terkait baik eksternal maupun internal.
- 2) Memastikan seluruh operasional warehouse berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku sehingga proses penerimaan dan

pengeluaran material untuk produksi berjalan normal dan proses pengiriman finished goods (FG) sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku.

- 3) Mendiskusikan dan menindaklanjuti laporan harian, bulanan kepada atasan dengan pihak yang terkait.

Wewenang

- 1) Mengoptimalkan service level dan mengevaluasi secara berkala operasional warehouse sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan.
- 2) Mengusulkan continuous improvement khususnya dari warehouse department.

51. RM-Warehouse Supervisor

Tugas Utama

Memonitor seluruh pergerakan, mengukur, menerima, mengeluarkan, dan mengganti RM sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengusahakan suasana kerja yang kondusif dengan cara membimbing, mengarahkan, menegur dan memotivasi tim kerja.

- 2) Memastikan seluruh tim kerja bekerja secara benar dan konsisten sesuai ISO dan HACCP.
- 3) Mendiskusikan dengan atasan mengenai perbaikan prosedur kerja (SOP-WI) dan melaksanakan tugas lainnya yang diminta oleh atasan serta melakukan koordinasi dengan departemen terkait.
- 4) Merencanakan kebutuhan peralatan dan perlengkapan kerja sesuai dengan keaman dan keselamatan kerja (K3) serta memelihara kinerja gudang.

Wewenang

- 1) Merencanakan jadwal kerja dan overtime karyawan sesuai kebutuhan operasional dan berkoordinasi dengan PPC supervisor untuk meningkatkan stock level yang optimal dan melaksanakan stock opname yang minimum satu bulan sekali.
- 2) Memeriksa, menolak dan menandatangani dokumen mutasi persediaan.
- 3) Mengusulkan pelatihan untuk tim kerja, menegur dan membuat penilaian prestasi.

52. RM-WH Leader

Tugas Utama

Menjaga agar tim kerja selalu melaksanakan tugas sehari-hari sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengkoordinir, dan memonitor tim kerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari agar sesuai dengan jadwal dan prosedur.
- 2) Memeriksa dan mengelompokkan persediaan berdasarkan status QC (hold or release) dan menjamin bahwa persediaan sudah diterima, ditempatkan dan dikeluarkan sesuai dengan permintaan produksi berdasarkan sistem FIFO.
- 3) Menghitung, mencatat, dan mempertanggungjawabkan setiap mutasi persediaan berdasarkan hasil stock opname yang dilakukan secara berkala minimum sekali setahun.

Wewenang

- 1) Menegur tim kerja yang tidak melaksanakan prosedur kerja yang ditetapkan.
- 2) Melaporkan kepada atasan bila ada masalah/penyimpangan/kesulitan didalam melaksanakan tugas sehari-hari baik menyangkut tim kerja, peralatan dan perlengkapan.
- 3) Mengusulkan kepada atasan bila ada prosedur kerja yang lebih baik dan efisien.
- 4) Melarang siapapun yang tidak ada kepentingan untuk masuk ke dalam gudang.

53. RM-WH Clerk**Tugas Utama**

Membuat semua laporan dengan akurat dan tepat waktu.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membuat weekly dan monthly usage report, daily data stock report, quality objective report secara akurat dan tepat waktu serta mendistribusikan kepada departemen dan seksi terkait.
- 2) Membuat surat bukti penerimaan dan pengeluaran persediaan (store receival, raw material, issued, internal issued).
- 3) Menjaga kerapian serta kenyamanan ruangan, peralatan, perlengkapan serta keamanan dan keselamatan kerja.

Wewenang

- 1) Merevisi suatu laporan dan mendistribusikan kembali dengan terlebih dahulu melaporkan dan mendapat persetujuan dari atasan.
- 2) Mengubah password dan menjaga keamanan komputer/data minimum sebulan sekali serta melarang setiap orang untuk membuka data atau komputer tanpa persetujuan atasan.

54. RM-WH Stock Keeper**Tugas Utama**

Bekerja sesuai prosedur yang berlaku.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Menerima, menghitung dan menyusun dan menyimpan persediaan diatas pallet dan diletakkan dirak dengan posisi akurat.
- 2) Mengeluarkan barang sesuai dengan dokumen permintaan yang berlaku.
- 3) Menjaga kerapian dan kebersihan lingkungan kerja.

Wewenang

- 1) Melaporkan kepada atasan bila ada masalah atau penyimpangan/ kesulitan dalam melaksanakan kegiatan penerimaan dan penyimpanan barang,
- 2) Mengusulkan kepada atasan apabila ada prosedur kerja yang lebih baik dan lebih efisien.
- 3) Melarang siapapun yang tidak ada kepentingan untuk masuk kedalam gudang.

55. PM-WH Supervisor

Tugas Utama

Dalam packing material, RM-WH Supervisor mengawasi, memonitor, seluruh aktivitas gudang, menerima, mengeluarkan, menolak dan mengembalikan packing material dengan sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengusahakan suasana kerja yang kondusif dengan cara membimbing, mengarahkan, menegur, dan memotivasi tim kerja agar tercipta suatu tim kerja yang baik.
- 2) Memastikan seluruh tim kerja bekerja secara benar dan konsisten sesuai ISO 9000 dan HACCP.
- 3) Mendiskusikan dengan atasan mengenai perbaikan prosedur kerja (SOP-WI) dan melaksanakan tugas lainnya yang diminta oleh atasan serta melakukan koordinasi dengan departemen terkait.

Wewenang

- 1) Merencanakan jadwal kerja dan overtime karyawan sesuai kebutuhan operasional dan berkoordinasi dengan PPC supervisor untuk meningkatkan stock level yang optimal
- 2) Melaksanakan stock opname yang minimum satu bulan sekali.

- 3) Mengusulkan pelatihan untuk tim kerja, menegur dan membuat penilaian prestasi.

56. PM-WH Leader

Tugas Utama

Memimpin tim kerja untuk melaksanakan suatu tugas kerja sehari-hari sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Mengkoordinir, dan memonitor tim kerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari agar sesuai dengan jadwal dan prosedur yang sudah ditetapkan perusahaan.
- 2) Menghitung, mencatat, dan mempertanggungjawabkan setiap mutasi persediaan berdasarkan hasil stock opname yang dilakukan secara berkala minimum sekali sebulan.
- 3) Menjaga dan memonitor bahwa tugas sehari-hari dilaksanakan sesuai dengan sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan (SOP & WI).

Wewenang

- 1) Menegur tim kerja yang tidak melaksanakan prosedur kerja yang ditetapkan.

- 2) Mengusulkan kepada atasan bila ada prosedur dan sistem kerja yang lebih baik dan efisien.
- 3) Mengatur penempatan packing material sesuai dengan jenisnya diatas pallet dalam gudang.

57. Leader

Tugas Utama

Memimpin tim kerja untuk melaksanakan suatu tugas kerja sehari-hari sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Mengkoordinir sesuai SOP dan WI.
- 2) Memeriksa dan mengelompokkan packing material yang sudah distempel berdasarkan request produksi dan menjamin bertanggung jawab bahwa PM sudah siap sehari sebelumnya untuk di supply kepada produksi.

Wewenang

- 1) Menegur tim kerja yang tidak melaksanakan prosedur kerja yang ditetapkan.
- 2) Melaporkan kepada atasan bila ada masalah/penyimpangan/kesulitan didalam melaksanakan tugas sehari-hari baik menyangkut tim kerja, peralatan dan perlengkapan.

- 3) Mengatur penempatan packing material sesuai dengan sesuai dengan jenisnya diatas pallet dalam gudang.

58. PM-WH Clerk

Tugas Utama

Mengawasi, memonitor, seluruh aktivitas gudang, menerima, mengeluarkan, menolak dan mengembalikan packing material dengan sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membuat weekly dan monthly usage report, daily data stock report, quality objective report secara akurat dan tepat waktu serta mendistribusikan kepada departemen dan seksi terkait.
- 2) Membuat surat bukti penerimaan dan pengeluaran persediaan (store receival, raw material, issued, internal issued).
- 3) Menjaga kerapian serta kenyamanan ruangan, peralatan, perlengkapan serta keamanan dan keselamatan kerja.

Wewenang

- 1) Merevisi suatu laporan dan mendistribusikan kembali dengan terlebih dahulu melaporkan dan mendapat persetujuan dari atasan.

- 2) Mengubah password dan menjaga keamanan komputer/data minimum sebulan sekali serta melarang setiap orang untuk membuka data atau komputer tanpa persetujuan atasan.

59. Leader

Tugas Utama

Menerima dan menghitung kedatangan packing material dari pemasok serta menyimpan dan mengeluarkan sesuai dengan prosedur.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Melaksanakan setiap langkah kerja yang diatur dalam prosedur kerja.
- 2) Menerima, menghitung dan menyusun dan menyimpan persediaan diatas pallet dan diletakkan dirak dengan posisi akurat.
- 3) Menghitung, mencatat setiap PM yang diterima baik jumlah maupun jenisnya dan menjaga kerapian, keamanan barang dan juga keamanan dan keselamatan kerja.

Wewenang

- 1) Melaporkan kepada atasan bila ada masalah/penyimpangan/kesulitan didalam melaksanakan tugas sehari-hari baik menyangkut tim kerja, peralatan dan perlengkapan.

- 2) Mengusulkan kepada atasan apabila ada sistem atau prosedur yang lebih baik dan efisien.
- 3) Menandatangani form permintaan, pengeluaran dan pengambilan bahan kemasan.

60. Shooter Box

Tugas Utama

Menyiapkan, menstempel, menempatkan PM serta membentuk outer box agar siap diisi produk.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Melaksanakan setiap langkah kerja yang diatur dalam prosedur kerja.
- 2) Melakukan preparasi, menempatkan PM yang sudah distempel diatas pallet serta membentuk outer box setiap siap diisi produk.

Wewenang

- 1) Melaporkan kepada atasan bila ada masalah/penyimpangan/kesulitan didalam melaksanakan tugas sehari-hari baik menyangkut tim kerja, peralatan dan perlengkapan.
- 2) Mencoret outer box bekas return yang masih ada stempelnya diganti dengan stempel baru.

- 3) Mengusulkan kepada atasan apabila ada sistem atau prosedur yang lebih baik dan efisien.

61. FG-WH Supervisor

Tugas Utama

Memonitor seluruh pergerakan, mengukur, menerima mengeluarkan dan mengganti finished goods sesuai dengan prosedur dan sistem yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Mengusahakan suasana kerja yang kondusif dengan cara membimbing, mengarahkan, menegur, dan memotivasi tim kerja agar tercipta suatu tim kerja yang baik.
- 2) Memastikan tim kerja bekerja secara benar dan konsisten sesuai prosedur ISO dan HACCP.
- 3) Menjaga keamanan dan keselamatan kerja serta kinerja gudang.
- 4) Membuat laporan tepat waktu mengenai kegiatan operasional gudang secara harian, mingguan, dan bulanan.

62. FG-WH Leader

Tugas Utama

Memimpin tim kerja untuk melaksanakan suatu tugas kerja sehari-hari sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Mengkoordinir, dan memonitor tim kerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari agar sesuai dengan jadwal dan prosedur yang sudah ditetapkan perusahaan.
- 2) Memeriksa, mengelompokkan persediaan berdasarkan pada status QCC (hold or release) dan menjamin bahwa persediaan sudah diterima, dikirim, dan ditempatkan kepada distributor berdasarkan sistem FIFO dan mempertanggungjawabkan setiap mutasi persediaan berdasarkan hasil stock opname yang dilakukan secara berkala minimum sebulan sekali.
- 3) Mampu mengoperasikan komputer dan forklift serta membuat laporan.

Wewenang

- 1) Menegur tim kerja yang tidak melaksanakan prosedur kerja yang ditetapkan.
- 2) Mengusulkan kepada atasan bila ada prosedur dan sistem kerja yang lebih baik dan efisien.

63. FG-WH Clerk**Tugas Utama**

Membuat semua laporan dengan akurat dan tepat waktu. Mengawasi, memonitor, seluruh aktivitas gudang, menerima, mengeluarkan,

menolak dan mengembalikan packing material dengan sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan.

Tugas dan Tanggung jawab

- 1) Membuat weekly dan monthly usage report, daily data stock report, quality objective report secara akurat dan tepat waktu serta mendistribusikan kepada departemen dan seksi terkait.
- 2) Membuat surat bukti penerimaan dan pengeluaran persediaan (store receival, raw material, issued, internal issued).
- 3) Menjaga kerapian serta kenyamanan ruangan, peralatan, perlengkapan serta keamanan dan keselamatan kerja.

Wewenang

- 1) Merevisi suatu laporan dan mendistribusikan kembali dengan terlebih dahulu melaporkan dan mendapat persetujuan dari atasan.
- 2) Mengubah password dan menjaga keamanan komputer/data minimum sebulan sekali serta melarang setiap orang untuk membuka data atau komputer tanpa persetujuan atasan

64. FG-WH Chamberhand

Tugas Utama

Membuat semua laporan dengan akurat dan tepat waktu.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menerima, menghitung dan menyusun dan menyimpan persediaan diatas pallet dan diletakkan dirak dengan posisi akurat.
- 2) Mengeluarkan barang sesuai dengan dokumen permintaan yang berlaku.
- 3) Menghitung dan mencatat setiap persediaan yang diterima baik jumlah maupun jenisnya kedalam form serah terima produk ke gudang dan checklist penerimaan produk jadi perpallet yang telah disediakan.
- 4) Menjaga kerapian dan kebersihan lingkungan kerja.
- 5) Menjaga keamanan dan keselamatan kerja.

Wewenang

- 1) Melaporkan kepada atasan bila ada masalah atau penyimpangan/ kesulitan dalam melaksanakan kegiatan penerimaan dan penyimpanan barang.
- 2) Mengusulkan kepada atasan apabila ada prosedur kerja yang lebih baik dan lebih efisien.
- 3) Melarang siapapun yang tidak ada kepentingan untuk masuk kedalam gudang.

- 65. Nama jabatan : Purchasing Administrator**
- Departemen : Purchasing**
- Atasan langsung : Purchasing Supervisor**
- Bawahan langsung : -**

Tugas

Mendukung proses kerja departemen dengan mengelola dokumen dan data yang ada di departemen. Yaitu :

- 1) Mengarsipkan dokumen-dokumen yang ada di purchasing.
- 2) Bertanggung jawab terhadap kelengkapan dokumen yang berhubungan dengan pembelian dan pemasok.
- 3) Membantu purchasing manager dalam mengerjakan tugas-tugas administratif lainnya.

Wewenang

- 1) Melaporkan kepada atasan bila ada masalah atau penyimpangan/ kesulitan dalam melaksanakan kegiatan penerimaan dan penyimpanan barang.
- 2) Mengusulkan kepada atasan apabila ada prosedur kerja yang lebih baik dan lebih efisien.

- 66. Nama jabatan : Purchasing Staff (Raw material & Packing Material)**
- Departemen : Purchasing**
- Atasan langsung : Purchasing Supervisor**
- Bawahan langsung : -**

Tugas

Membantu purchasing supervisor dalam hal pembelian raw material dan packing material pada tingkat hal yang menguntungkan dan konsisten dengan kualitas, kuantitas, dan spesifikasi yang telah ditentukan untuk menjamin produk yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan manajemen. Yaitu :

- 1) Mencheck kelengkapan PR mapun kejelasan RM/PM dari setiap departemen (user) yang meminta sebelum stempel received.
- 2) Menstempel received PR, RM, PM, yang sudah selesai untuk proses PO.
- 3) Mencari penawaran harga untuk dari beberapa supplier sebagai perbandingan dan sesuai dengan spesifikasinya dengan yang diminta oleh user.
- 4) Mendokumentasikan dan memelihara semua berkas administrasi pembelian RM & PM.

Wewenang

- 1) Menolak permintaan pemesanan (PR), apabila barang yang diminta tidak jelas/kurang lengkap spesifikasi dan schedule.
- 2) Menolak barang-barang dari pemasok yang tidak sesuai dengan pemesanan atau spesifikasi pemesan.
- 3) Meminta ganti rugi barang yang ditukar karena tidak sesuai dengan spesifikasi dan permintaan pemesan.

67. Nama jabatan : Purchasing Staff (sparepart & others)

Departemen : Purchasing

Atasan langsung : Purchasing Supervisor

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

Membantu purchasing supervisor dalam pembelian sparepart & others pada tingkat harga yang menguntungkan dan konsisten dengan kualitas, kuantitas, spesifikasi yang telah ditentukan untuk menjamin produk yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan manajemen. Yaitu :

- 1) Mencheck kelengkapan PR mapun kejelasan RM/PM dari setiap departemen (user) yang meminta sebelum stempel received.
- 2) Menstempel received PR, RM, PM, yang sudah selesai untuk proses PO.

- 3) Mencari penawaran harga untuk dari beberapa supplier sebagai perbandingan dan sesuai dengan spesifikasinya dengan yang diminta oleh user.
- 4) Mendokumentasikan dan memelihara semua berkas administrasi pembelian RM & PM.

Wewenang

- 1) Menolak permintaan pemesanan (PR), apabila barang yang diminta tidak jelas/kurang lengkap spesifikasi dan schedule.
- 2) Menolak barang-barang dari pemasok yang tidak sesuai dengan pemesanan atau spesifikasi pemesan.
- 3) Meminta ganti rugi barang yang ditukar karena tidak sesuai dengan spesifikasi dan permintaan pemesan.

68. Nama jabatan : Purchasing Supervisor
Departemen : Purchasing
Atasan langsung : Purchasing Manager
Bawahan langsung : Purchasing Staff (RM), Purchasing Staff (SP), Purchasing Administrator.

Tugas dan Tanggung Jawab

Membantu Purchasing Manager dalam hal administrasi dan kegiatan pembelian RM/PM, sparepart dan lain-lain pada tingkat yang

menguntungkan dan konsisten dengan kualitas, kuantitas dan spesifikasi yang telah ditentukan. Yaitu :

- 1) Menyeleksi dan menetapkan calon pemasok yang tepat untuk menjadi rekanan atau pemasok perusahaan.
- 2) Memelihara dan menjaga perusahaan dalam hubungannya dengan pemasok.
- 3) Mengkoordinir proses pembuatan PO setelah menerima PR dan memastikan kebenaran mengenai prosedur administrasinya.

Wewenang

- 1) Menginformasikan dan mengusulkan calon pemasok baru untuk menjadi rekanan dan pemasok perusahaan.
- 2) Menolak melaksanakan pembelian suatu barang bila tidak sesuai dengan prosedur.

69. Nama jabatan : Quality Manajemen Representative

Departemen : MR

Atasan langsung : Chief Executive Officer

Bawahan langsung : Document Controller

Tanggung Jawab dan Wewenang

- 1) Memastikan bahwa proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu ditetapkan, diimplementasikan dan ditegakkan.

- 2) Melaporkan kepada manajemen puncak tentang kinerja manajemen mutu dan hal-hal lain yang diperlukan untuk peningkatannya.
- 3) Memastikan ditumbuhkannya kesadaran akan persyaratan pelanggan di seluruh jajaran perusahaan.

70. Nama jabatan : QA Manager

Departemen : Quality Assurance

Atasan langsung : Factory Manager

Bawahan langsung : QC Manager

Tugas

- 1) Mengembangkan konsep mutu (quality Concept) pada setiap pekerja melalui pendidikan mutu dan kelompok kerja mutu.
- 2) Membangun sistem jaminan mutu (quality assurance system) melalui pembangunan kesadaran mutu tinggi dengan menggunakan pendekatan proses (process approach).
- 3) Mengembangkan sistem manajemen mutu (ISO 9001-2000).
- 4) Mengaplikasikan HACCP system

Wewenang

- 1) Mengendalikan aktivitas sistem jaminan mutu dan sistem manajemen mutu.
- 2) Memutuskan sesuatu yang diperlukan untuk jalan tidaknya jaminan mutu sistem jaminan mutu.

- 3) Berhubungan dengan pihak eksternal untuk jalannya sistem mutu.
- 4) Memberi laporan kepada CEO berkaitan dengan jalannya sistem jaminan mutu.

71. Nama jabatan : **Document Controller**
Departemen : **Quality Management Representative**
Atasan langsung : **QMR**
Bawahan langsung : **-**

Tugas

- 1) Menyusun laporan ISO yang ditegaskan oleh QMR.
- 2) Mengontrol semua dokumen yang ada di distribusi terkontrol.
- 3) Menarik dokumen yang tidak berlaku lagi.
- 4) Membantu pekerjaan QMR agar sistem mutu berjalan dengan baik.
- 5) Membuat suatu sistem permintaan pengadaan dokumen.

Wewenang

- 1) Melaporkan kepada MR jika ada hal-hal yang menyimpang dari ketentuan dokumen sistem mutu.

- 72. Nama Jabatan** : QA Supervisor
- Departemen** : QA
- Atasan langsung** : QA Manager/MR
- Bawahan langsung** : QA Staff

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertugas dan bertanggung jawab untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan melaporkan data quality objective dari setiap departemen terkait setiap bulan.
- 2) Menerima, mengevaluasi, melakukan pemeriksaan yang diperlukan serta membuat laporan atas setiap keluhan pelanggan yang diterima.
- 3) Membuat laporan bulanan aktivitas QA department.

Wewenang

- 1) Berwenang meminta tindakan koreksi dan atau pencegahan atas ketidaktercapaian QA kepada departemen terkait.
- 2) Melaksanakan investigasi atau pemeriksaan ke lapangan dan merekomendasikan tindakan koreksi atau pencegahan dari keluhan pelanggan. Berhubungan dengan pihak terkait distributor, pelanggan, bagian legal atas sepengetahuan QA manager/MR.
- 3) Mengontrol dan mengarahkan staff QA/MR sesuai job description dan peraturan perusahaan yang berlaku.

73. Nama Jabatan : QA Staff
Departemen : QA
Atasan langsung : QA Supervisor
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab melaksanakan aktivitas administrasi QA :
 - Distribusi memo dan dokumen keluar.
 - Mengarsipkan memo dan dokumen masuk.
 - Mengontrol dokumen (SOP, WI, dan form) di QA department / MR.
- 2) Mengontrol dan menyiapkan stock stationary QA department.
- 3) Membantu mempersiapkan laporan bulanan.
- 4) Memantau kegiatan monitoring pengendalian hama dan serangga serta membuat rekapitulasi/laporan bulanan.

Wewenang

- 1) Meminta stationary ke HRD & GA department serta memonitor pemakaiannya.
- 2) Memperbaiki dokumen/memo keluar atas seijin dan sepengetahuan atasan.

74. Nama Jabatan : **Staff Administrasi**
Departemen : **QMR**
Atasan langsung : **Document Controller**
Bawahan langsung : **-**

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Memperbanyak dokumen.
- 2) Membantu document controller dalam penarikan dokumen.
- 3) Memeriksa dokumen yang diserahkan oleh atasan pembuat dokumen dalam hal kelengkapannya (hal dokumen, revisi, daftar distribusi).
- 4) Membantu document controller dalam pengarsipan dokumen ke bagian document controller.

Wewenang

- 1) Menarik dokumen dari setiap departemen setelah ada instruksi.

75. Nama Jabatan : **QC Manager**
Departemen : **Quality Control**
Atasan langsung : **QA Manager**
Bawahan langsung : **Phys. Chem.Supervisor, Microbiology
Supervisor**

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap reputasi dan nama baik perusahaan dari segi mutu.
- 2) Membuat perencanaan aktivitas dari segi kendali mutu.
- 3) Membuat perencanaan dan pelatihan dan budget QC department.
- 4) Mengendalikan organisasi, kepersonalian dan aktivitas QC department.
- 5) Melakukan analisa data dan pengolahan untuk peningkatan mutu produksi.

Wewenang

- 1) Merelease material, produk dalam proses dan produk akhir yang sub standar atas rekomendasi dari QA manager atau factory manager.

76. Nama Jabatan : Analisis Physical & Chemical Lab
Departemen : Quality Control
Atasan langsung : Leader Analis
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menjaga kebersihan, kerapian, dan dan ketertiban laboratorium.

- 2) Melakukan uji tambahan jika ada permasalahan atau ketidaksesuaian hasil uji dan melaporkan kepada atasan.
- 3) Melaporkan kepada atasan setiap ada kerusakan alat, ketidaksesuaian data dan masalah lain yang ada hubungannya dengan yang dilakukan.
- 4) Mengontrol stock bahan kimia dan peralatan serat melaporkannya kepada atasan.

Wewenang

- 1) Memberikan status production process dan produk jadi sesuai dengan hasil inspeksi dan pengujian.
- 2) Mengkoordinasikan laporan harian untuk disampaikan kepada atasan langsung.
- 3) Memberikan data atau informasi yang diperlukan ke departemen terkait.

77. Nama Jabatan : Analis Mikrobiologi

Departemen : Quality Control

Atasan langsung : Leader Analis

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menjaga kebersihan, kerapian, dan dan ketertiban laboratorium.

- 2) Melakukan uji tambahan jika ada permasalahan atau ketidaksesuaian hasil uji dan melaporkan kepada atasan.
- 3) Melaporkan kepada atasan setiap ada kerusakan alat, ketidaksesuaian data dan masalah lain yang ada hubungannya dengan yang dilakukan.
- 4) Mengontrol stock bahan kimia dan peralatan serat melaporkannya kepada atasan.

Wawenang

- 1) Memberikan status material, product in process dan produk jadi sesuai prosedur yang digunakan.
- 2) Mengkoordinasikan laporan harian untuk disampaikan kepada atasan langsung.
- 3) Memberikan data atau informasi yang diperlukan ke departemen terkait.
- 4) Memberikan usulan perbaikan, baik prosedur sampling, peralatan uji, maupun sistem laboratorium kepada atasan.

78. Nama Jabatan : Analis Material
Departemen : Quality Control
Atasan langsung : Leader Analis
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menjaga kebersihan, kerapian, dan dan ketertiban laboratorium.
- 2) Melakukan uji tambahan jika ada permasalahan atau ketidaksesuaian hasil uji dan melaporkan kepada atasan.
- 3) Melaporkan kepada atasan setiap ada kerusakan alat, ketidaksesuaian data dan masalah lain yang ada hubungannya dengan yang dilakukan.

Wewenang

- 1) Memberikan status material, product in process dan produk jadi sesuai prosedur yang digunakan.
- 2) Mengkoordinasikan laporan harian untuk disampaikan kepada atasan langsung.
- 3) Memberikan usulan perbaikan, baik prosedur sampling, peralatan uji, maupun sistem laboratorium kepada atasan.

79. Nama Jabatan : **Leader Analis**
Departemen : **Quality Control**
Atasan langsung : **Supervisor QC**
Bawahan langsung : **Analis QC**

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab atas status mutu material yang datang, product in process dan produk jadi beserta kinerja analis dan helper QC serta peralatan atau bahan untuk analisa.
- 2) Bertanggung jawab terhadap ketelitian sistem sampling dan hasil analisa yang dilakukan.

Wewenang

- 1) Mengusulkan perbaikan sistem sampling, metode analisa, peralatan analisa, maupun evaluasi hasil analisa.
- 2) Mendapatkan informasi terbaru mengenai mengenai harga bahan/ peralatan yang diperlukan.

80. Nama Jabatan : Inspektur / Helper QC

Departemen : Quality Control

Atasan langsung : Leader Analis QC

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab :

- 1) Menjaga kebersihan, kerapian, dan dan ketertiban
- 2) Mengetahui semua jenis produk dan material.
- 3) Memberikan status alat transportasi produk jadi.

- 4) Memfile dokumen sesuai yang ditugaskan leader analis, Supervisor, QC manager.

Wewenang

- 1) Melaporkan kerusakan atau ketidaksesuaian alat-alat, prosedur kerja dan bahan-bahn yang menjadi tanggung jawabnya kepada atasan.

81. Nama Jabatan : Supervisor QC
Departemen : Quality Control
Atasan langsung : Manager QC
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab atas status mutu material yang datang, product in process dan produk jadi beserta kinerja analis dan helper QC serta peralatan atau bahan untuk analisa.
- 2) Bertanggung jawab terhadap ketelitian sistem sampling dan hasil analisa yang dilakukan.
- 3) Membuat laporan rutin harian, mingguan, bulanan, atas mutu seperti analisa air bersih.

Wewenang

- 1) Menolak material dan tidak mengeluarkan produk jadi jika tidak sesuai dengan spesifikasi.
- 2) Mendapatkan informasi terbaru mengenai harga bahan atau harga peralatan yang diperlukan.
- 3) Mengusulkan penggunaan bahan atau peralatan baru untuk perbaikan.

82. Nama Jabatan : R&D Manager

Departemen : R&D

Atasan langsung : GM Factory

Bawahan langsung : R&D Supervisor

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab terhadap nama baik perusahaan dari segi mutu untuk produksi yang sudah ada maupun produk-produk baru.
- 2) Bertanggung jawab terhadap daya saing, profitability dan aspek legal untuk produk yang sudah ada maupun produk yang baru datang.
- 3) Bekerjasama dengan departemen lain untuk mengkoordinir proyek pengembangan produk.
- 4) Membuat laporan rutin.

Wewenang

- 1) Tidak menerima suatu material dan tidak mengeluarkan suatu barang jika tidak sesuai dengan spesifikasi dan memberikan rekomendasi penandatanganan selanjutnya.
- 2) Merekomendasikan operasional R&D serta meninjau efektivitas sistem dan prosedur R&D.
- 3) Memberikan informasi internal dan eksternal.

83. Nama Jabatan : Supervisor Research & Development

Departemen : R&D

Atasan langsung : R&D Manager

Bawahan langsung : Teknisi R & D

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Melakukan perbaikan mutu material, kemasan dan produk pengembangan/produk-produk es krim.
- 2) Membuat laporan rutin bulanan.
- 3) Bekerjasama dengan bagian accounting untuk melakukan costing untuk setiap perubahan formula yang dilakukan.
- 4) Mengkoordinir persiapan pengadaan bahan-bahan baku, mesin, dan peralatan untuk produk baru.

Wewenang

- 1) Mengusulkan rekomendasi perbaikan material, produk, mesin, dan peralatan pada proses pengembangan produk baru.
- 2) Mengusulkan pemilihan jenis atau tipe bahan baku dan bahan tambahan untuk keperluan pengembangan produk baru dan perbaikan produk yang sudah ada.
- 3) Mengatur teknis dan perencanaan kerja.
- 4) Melakukan kontrol dan pengawasan aktivitas staff R&D.

84. Nama Jabatan : Lab & Technician R&D

Departemen : R&D

Atasan langsung : Supervisor R&D

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Melakukan trial formulasi dan pembuatan berbagai jenis produk es krim untuk kepentingan pengembangan produk baru, produk yang sudah ada.
- 2) Menguji bahan baku, bahan kemasan dan bahan tambahan untuk alternatif bahan baku maupun pengembangan produk baru.
- 3) Mengumpulkan data hasil trial baik skala laboratorium maupun skala produksi.

- 4) Mampu membuat laporan mingguan yang direkapitulasi setiap bulan, kuartal dan dilaporkan kepada kepada atasan langsung.

Wewenang

- 1) Melaporkan penyimpangan hasil trial, panel test, shelf test, dan monitoring pasar ke atasan langsung.
- 2) Melaporkan kerusakan dan ketidaksesuaian alat-alat, prosedur kerja dan bahan-bahan yang menjadi tanggung jawabnya ke atasan langsung.

85. Nama Jabatan : Staff Administrasi
Departemen : R&D
Atasan langsung : Supervisor Research & Development
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab melaksanakan aktivitas administrasi R&D.
- 2) Mempersiapkan laporan bulanan.
- 3) Mempersipkan data dan laporan R&D yang akan di analisa.
- 4) Mempersiapkan dokumen halal.
- 5) Melaksanakan sistem filling R&D.

Wewenang

- 1) Meminta alat tulis ke HRD & GA department serta memonitor dan mendata pemakaiannya.
- 2) Menyerahkan dokumen lengkap, halal untuk diproses lebih lanjut.
- 3) Mengontrol dan mempersiapkan stok alat tulis departemen R&D.

86. Nama Jabatan	: Marketing Manager
Departemen	: Marketing
Atasan langsung	: GM
Bawahan langsung	: Business Unit Manager, Product Manager, Marketing Support supervisor.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menyusun konsep-konsep strategi marketing atau pemasaran guna mencapai tujuan perusahaan.
- 2) Menjalankan dan memonitor aktivitas implementasi marketing atau pemasaran guna mencapai target yang telah ditentukan.
- 3) Melakukan koordinasi dengan departemen terkait guna mendukung pencapaian tujuan dari perusahaan.

87. Nama Jabatan	: National Sales & Distribution
Departemen	: Marketing
Group	: Sales & Distribution
Atasan langsung	: Marketing division Head
Bawahan langsung	: Channel Business Manager

Tugas Utama

Bertanggung jawab terhadap pencapaian volume penjualan nasional yang ditargetkan secara efektif dan efisien.

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bersama-sama dengan tim marketing lainnya menyusun rencana penjualan tahunan.
- 2) Bertanggung jawab terhadap performance dan pembinaan anak buahnya.
- 3) Bersama dengan timnya dan distributor menjamin produk yang dijual sama atau melebihi target yang ditetapkan perusahaan.
- 4) Menjamin terselenggaranya kerjasama yang positif antara tim sales atau penjualan dan distributor dengan pihak distributor untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- 5) Bertanggung jawab terhadap lancarnya laporan dari pihak distributor sesuai dengan yang diharapkan.

Wewenang

- 1) Merekomendasikan dan memutuskan bersama-sama marketing division head, promosi, atau pemutusan hubungan kerja dengan anak buahnya/karyawannya.
- 2) Merekomendasikan kepada tim marketing mengenai strategi sales promosi yang dinilai sesuai untuk diterapkan.

88. Nama Jabatan : **Product Manager**
Departemen : **Marketing**
Atasan langsung : **Marketing Manager**
Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menciptakan product line serta merencanakan, mempertahankan dan mengembangkan product line.
- 2) Membuat produk yang benar pada waktu, tempat, harga dan jumlah yang tepat.
- 3) Menentukan struktur harga.
- 4) Membuat anggaran.
- 5) Melakukan riset pasar, memantau aktivitas competitor dan potensial pelanggan.
- 6) Melakukan promosi penjualan dan publikasi.

89. Nama Jabatan : **Supervisor Administration Sales & Distribution**

Departemen : **Sales & Distribution**

Atasan langsung : **National Sales & Distribution**

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menerima dan merekapitulasi laporan actual sales percycle dari seluruh area distributor menjadi laporan actual sales national untuk keperluan analisa sales.
- 2) Mengevaluasi monthly order percycle untuk dibicarakan dengan national sales manager sebelum diteruskan ke PPIC department.
- 3) Mengesahkan konfirmasi pemesanan produk harian setelah membandingkan dengan cost ratio yang telah ditetapkan.
- 4) Membuat file perjanjian penunjukkan dan pengangkatan distributor.

90. Nama Jabatan : **Staff Administration Sales & Distribution**

Departemen : **Sales & Distribution**

Atasan langsung : **National Sales & Distribution**

Bawahan langsung : -

Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Menerima monthly order dari seluruh area distributor dan merekapitulasi.
- 2) Menerima order harian dari distributor dan membuat konfirmasi pemesanan produk untuk diteruskan ke PPIC department.
- 3) Merekapitulasi actual sales percycle untuk keperluan informasi dan analisa sales.
- 4) Membuat surat keluar dan membuat file surat yang masuk.

91. ASPS (Area Sales & Promotion Supervisor)**Tugas umum**

- 1) Membantu distributor dan sales team distribution untuk mencapai sales target distributor yang dibawahinya.
- 2) Memberikan masukan atau laporan kepada Indomeiji mengenai kegiatan saingan yang dapat mengancam tercapainya target distributor.
- 3) Mengembangkan produk didaerah distributornya seiring dengan berkembangnya outlet-outlet baru didaerahnya.

92. Nama Jabatan	: Area Sales & Promotion Representative
Departemen	: Sales & Distribution
Atasan langsung	: National Sales Manager
Bawahan langsung	: Manager & Supervisor Distributor

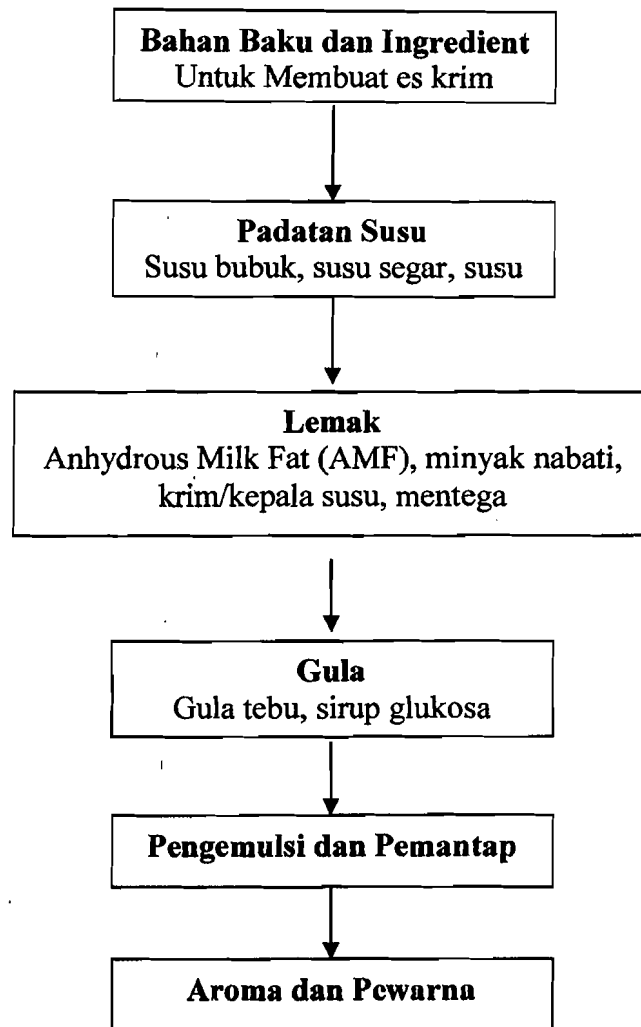
Tugas dan Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab atas penjualan serta pengembangan penjualan pada daerah yang ditentukan dengan melakukan terobosan baru.
- 2) Bersama-sama dengan distributor bertanggung jawab atas jumlah atau keberadaan seluruh asset perusahaan yang berada di area distributornya untuk memaksimalkan efektivitas penggunaannya.
- 3) Memberi masukan dan dapat bekerja sama yang positif dengan dengan tim distributor untuk mencapai target penjualan dan pengembangan bisnis.

3.7 Proses Produksi es krim

Proses pembuatan es krim dilakukan dengan alat-alat modern dan dengan cara-cara yang sangat mementingkan kebersihan dan higienis. Ada 6 bahan utama es krim, yaitu susu, lemak, gula, pengemulsi dan pemantap, aroma, serta pewarna. Keenam bahan utama tersebut dapat kita lihat pada gambar berikut ini.

Gambar 1.5

BAHAN BAKU UTAMA

Sumber: PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD

Semua bahan baku dan bahan kemasan diperiksa dengan teliti oleh Quality control sebelum dapat dipakai. Disamping itu juga terdapat komposisi serta formulasi yang penting dalam pembuatan es krim. Berikut ini adalah formula dan komposisi es krim es krim khas yang digunakan oleh PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD.

Tabel 1.5
FORMULA ES KRIM YANG KHAS

Jenis	Lemak %	PSBL %	Gula %	Pipa %	Air %	Overrun %
Es krim	10	11	14	0,4	64,6	100
Es susu	4	12	13	0,6	70,4	85
Es lilin	0	0	22	0,2	77,8	0

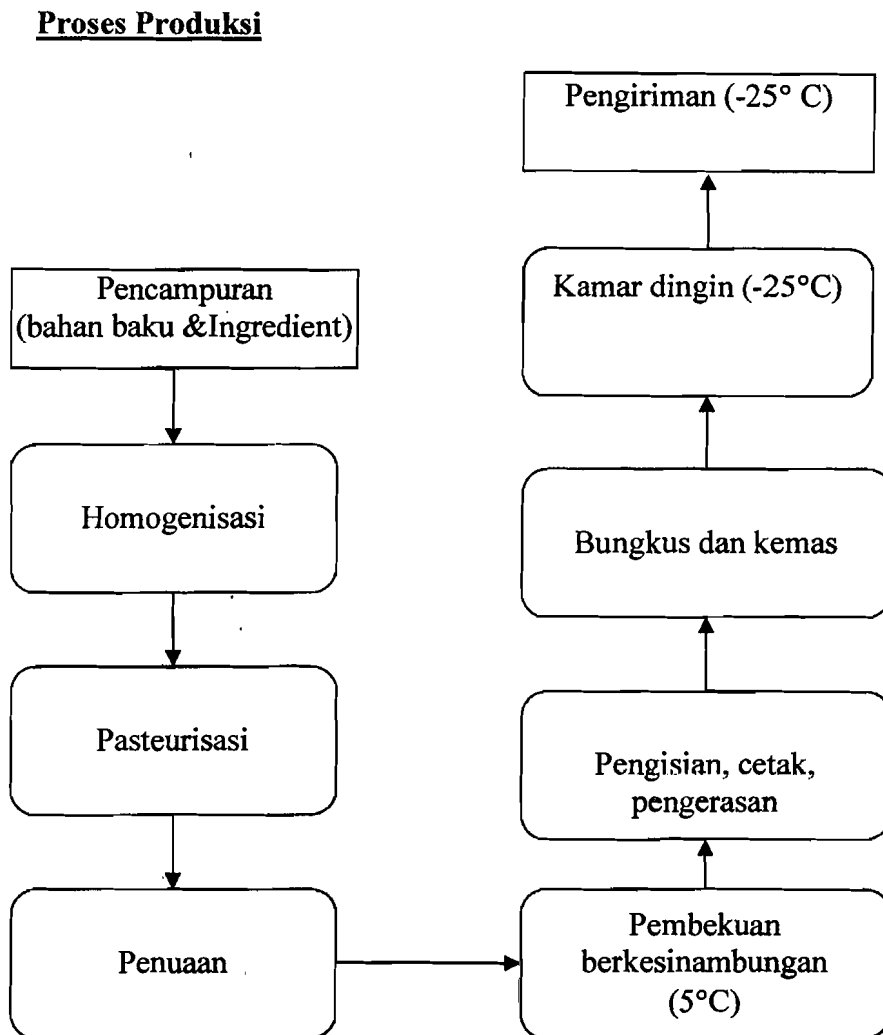
Tabel 1.6
KOMPOSISI ES KRIM YANG KHAS

Adonan	Udara %	Air %	Protein %	Garam %	Laktosa %	Gula %	Lemak %	Pipa %
Tanpa Udara	0	63	4	0,8	6,2	12	12	2
Dengan Udara	50	31,5	2	0,4	3,1	6	6	1

Sumber: PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD

Gambar 1.6

PROSES PRODUKSI



Pembuatan es krim diawali dengan pencampuran semua bahan bakunya. Pencampuran dilakukan didalam tangki pencampuran atau mixing tank yang berkapasitas 2000-4000 liter/jam, tangki ini dilengkapi jaket pendingin untuk menjaga agar adonan bersuhu 4°C - 8°C . Setelah itu

dihomogenisasi untuk memecah butiran lemak dan dipasteurisasi untuk menghilangkan dan membunuh semua mikroba yang dapat menimbulkan penyakit, kemudian adonan dibiarkan selama beberapa jam, proses ini disebut proses penuaan, berfungsi untuk mengaktifkan bahan pengemulsi dan bahan pemantap biasanya dilakukan selama 3 jam atau jam.

Sebelum diisi dan dicetak adonan dibekukan pada suhu 50°C melalui proses pembekuan berkesinambungan selama proses tersebut udara dimasukkan kedalam adonan untuk memberikan over-run dan memperbaiki tekstur produk.

Setelah dicetak adonan didinginkan sampai suhu -5°C setelah dibungkus dan di pack es krim disimpan dalam gudang pendingin dengan suhu -25° namun sebelumnya adonan yang biasanya berbentuk pasta dan keras tersebut dibekukan lebih lanjut pada suhu -30°C -40°C .

Dalam proses pengepakan produk melewati alat metal detector untuk menghindari es krim tersebut dan menjamin bahwa es krim tersebut tidak menjarnin serpihan logam yang dapat membahayakan konsumen

3.8 Sistem Distribusi Es Krim

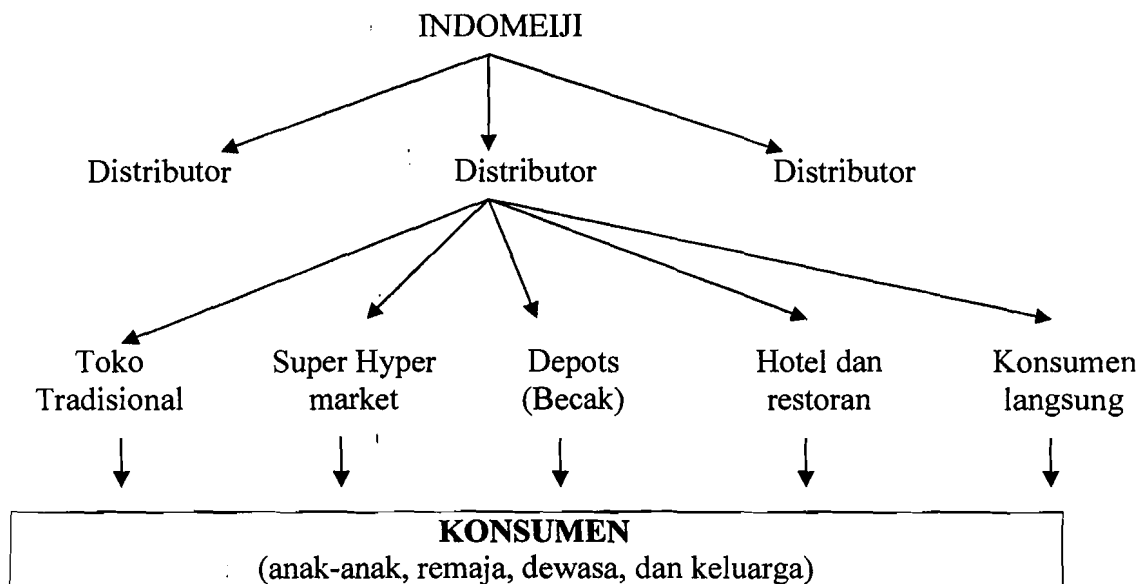
Bisnis es krim adalah bisnis energi oleh karena itu jaringan distribusi es krim biasa disebut cold change. Biasanya es krim dikirim pada distributor dengan truk khusus pada suhu -20°C . Dari kamar dingin distributor -20°C diangkut ketoko-toko, depot, super dan hyper market dengan truk lebih kecil dengan suhu -20°C . Toko-toko menjajakan es krim

dalam freezer cabinet bersuhu -18°C atau -20°C . Dari depot kemudian es krim dijajakan dengan becak pada suhu yang sama serta dikonsumsi pada suhu -18°C

Berikut ini adalah rantai distribusi serta area distribusi es krim PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD di Indonesia.

Gambar 1.7

RANTAI DISTRIBUSI



Dan area distribusi es krim ini di Indonesia antara lainnya adalah :

- ❖ Medan, Bengkulu, Cirebon, Palembang, Bandung, Surabaya
- ❖ Pekanbaru, Bandar Lampung, Purwokerto, Malang, Makassar
- ❖ Jambi, Tangerang, Semarang, Jember, Banjarmasin
- ❖ Padang, Jakarta, Yogyakarta/Solo, Denpasar, Balikpapan

3.9 Kategori Produk dan Mereknya

PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD pada umumnya dibagi empat kategori, yaitu Sticks, Cup and Cones, Take home, Catering. Stick and multipacks ditargetkan untuk anak-anak dan remaja, biasa dijual didalam freezer dan becak, ditoko-toko. Cups dan cones ditargetkan untuk semua umur serta dijual lewat semua jalur distribusi toko-toko, becak, hyper, supermarket.

Untuk konsumsi keluarga sticks juga dijual dalam jumlah khusus multipacks berisi 4 hingga 6 sticks biasanya dijual di hyper, supermarket. Take home berisi kemasan 400 dan 900 ml. biasanya dijual di supermarket dan hypermarket.

PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD juga menginginkan trend produk yang :

- Memiliki variasi produk yang lebih besar
- Merek yang ternama
- Pertumbuhan dengan nilai tambah, seperti menjual produk yang lebih mahal.

- Mutu dan keseragaman yang lebih baik
- Lebih banyak inovasi dalam produk
- Segmentasi produk yang lebih luas
- Untuk Indonesia :
 - Lebih segar (kadar lemak rendah)
 - Lebih kecil (volume kecil)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum menganalisa hasil penelitian ini, penulis akan memaparkan secara singkat mengenai gambaran umum perusahaan yang ada pada bab sebelumnya.

Dapat penulis simpulkan secara singkat bahwa PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD merupakan salah satu perusahaan yang menjadi produsen dan distributor yang bergerak dalam bidang makanan cair atau es krim, yang juga merupakan perusahaan patungan antara PT. Tanam Lahan Subur, Indonesia (75 %), Meiji Dairies Corporation, Jepang (20 %), dan Mitsubishi Corporation, Jepang (5 %).

PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD didirikan dibawah UU Penanaman Modal Asing pada tanggal 2 April 1997 dengan Ijin Usaha Industri (IUI) NO.197/7/INDUSTRI/2002, 23/07/02, dan merek Indoeskrim Meiji diluncurkan pada 24 Oktober 1997 di Jakarta, sedangkan pabriknya baru mulai diresmikan pada tanggal 23 November 2000.

Visi perusahaan ini adalah menjadi perusahaan es krim no. 1 di dunia dan misinya adalah memproduksi es krim yang enak, higienis dan aman bagi konsumen dan dipasarkan dengan harga yang terjangkau.

Setelah melihat gambaran umum perusahaan yang dipaparkan secara singkat diatas, maka penulis membagi sistem pengendalian manajemen pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD menjadi 2 bagian, yaitu pengendalian manajemen yang dilihat melalui struktur dan juga pengendalian manajemen yang

dilihat melalui prosesnya. Dan keduanya dibagi lagi kedalam beberapa bagian, yaitu:

4.1 Struktur Pengendalian Manajemen

4.1.1 Struktur Organisasi

Seperti yang terlihat pada bab sebelumnya, PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD menggunakan struktur organisasi divisional. Struktur organisasi ini memiliki sifat yang khas yaitu adanya tugas dan wewenang yang jelas dari masing-masing departemen. Dalam struktur ini manajer departemen memiliki wewenang untuk dapat mengembangkan strategi bisnisnya masing-masing.

Struktur organisasinya dibagi ke dalam 6 departemen, yaitu R & D, QA, QC Department, Factory Department yang terdiri dari Production & Engineering Department, Marketing & Management Service Department, Sales & Distribution Department, Financial & Administration Department, terdiri dari Accounting, Finance & IT, HRD & GA Department, dan terakhir Corporate & Supply Chain Department. Masing-masing departemen ini mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur segala aktivitas dan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya agar kegiatan yang berjalan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan teratur.

Pada R&D, QA, QC Department, untuk R&D dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi Supervisor Research & Development, Lab & Technician R&D, Staff Administration. Untuk QA (Quality Assurance)

dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi QA Supervisor, QA Staff. Namun pada departemen ini juga terdapat Quality Manajemen Representative, Document Controller, Staff Administration. Sedangkan pada QC (Quality Control) dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi Supervisor QC, Analisis Physical & Chemical Lab, Analisis Microbiologi, Analisis Material, Leader Analisis, Inspector/Helper QC.

Pada Factory Department yang terdiri dari Production Department dibawah pimpinan Plant Production Manager yang membawahi Production Filling Manager, Packing Manager, Mixing Manager. Tiap bagian-bagian ini juga membawahi staff-staff yang membantu dalam aktivitas perusahaan seperti Production Filling Manager yang membawahi Production Filling Supervisor. Production Supervisor yang membawahi Foreman/Group Leader, PPC Supervisor yang membawahi Production Clerk, Mixing Supervisor yang membawahi Mixing Leader, Clerk Production, Group Leader yang membawahi Wakil Group Leader, Operator & Helper, Packing Koordinator yang membawahi Helper, Operator Produksi yang membawahi Helper, Helper Produksi. Mixing Leader yang membawahi Mixing Operator/Ageing Operator, Mixing Operator yang membawahi Mixing Leader, Helper Packing, Foreman yang membawahi Group Leader dan Production Planner. Didalamnya juga termasuk Warehouse Manager, RM-Warehouse Supervisor, RM-WH Leader, RM-WH Clerk, RM-WH Stock Keeper, Leader, PM-WH Clerk,

Shooter Box, FG-WH Supervisor, FG-WH Leader, FG-WH Clerk, FG-WH Chamberhand.

Sedangkan untuk Factory Department yang terdiri dari Engineering Department berada dibawah pimpinan Factory Manager & Chief Engineer, Secretary, Administration Engineering, Interpreter yang membawahi Administration Engineering, Maintenance Engineering yang membawahi Maintenance Engineer, Foreman Sparepart yang membawahi Administration Sparepart, Foreman Utility yang membawahi Utility Workshop Engineer (Refrigeration & Genset Engineer, Boiler & Pump Room Engineer, Forklift Engineer), Building & Workshop Engineer.

Marketing & Management Service Department dipimpin oleh seorang Marketing Manager yang membawahi Business Unit Manager, Product Manager, National Sales & Distribution, Marketing Support Supervisor.

Sales & Distribution Department berada dibawah pimpinan yang Supervisor Administration Sales & Distribution yang membawahi secara langsung National Sales & Distribution Manager yang juga merupakan group Sales & Distribution, Staff Administration Sales & Administration, Area Sales & Promotion Supervisor, Area Sales & Promotion Representative yang membawahi Manager & Supervisor Distributor.

Financial & Administration Department dibawah pimpinan Accounting Manager yang membawahi Cost Control Supervisor, Asst. Accounting Manager yang membawahi Staff AP Raw Material, EDP

- 2) Manajer kantor pusat menentukan strategi dan kebijakan untuk lingkup perusahaan.
- 3) Divisi tertentu dapat bersaing dengan divisi lainnya sehingga dapat meningkatkan perselisihan antar divisi.
- 4) Divisionalisasi lebih mengutamakan laba jangka pendek
- 5) Laba divisi yang optimal belum tentu mengakibatkan laba perusahaan optimal.

Disamping itu struktur organisasi ini juga memiliki keunggulan, diantaranya adalah :

- 1) Divisi-divisi tersebut merupakan tempat pelatihan bagi manajemen puncak (general management).
- 2) Divisi-divisi membantu mengembangkan jiwa kewirausahaan dan meningkatkan jumlah pusat-pusat inisiatif dalam suatu perusahaan.
- 3) Divisi memungkinkan pembuatan keputusan mengenai lini produk tertentu dengan tepat dan cepat sehingga dapat cepat tanggap terhadap tantangan dan peluang.
- 4) Tanggung jawab laba setiap divisi dapat ditentukan.
- 5) Kualitas keputusan dapat ditingkatkan.
- 6) Kesadaran laba dapat dipertinggi.

Oleh karena itu para manajer atau manajemen puncak bertanggung jawab mengendalikan elemen-elemen penting yang berpengaruh pada

hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan (Halim, dkk, 2003). Pusat biaya kebijakan ini terdapat pada Financial & Administration Department (departemen akuntansi, keuangan, dan IT), HRD & GA Department, Marketing & Management Department serta Sales & Distribution Department.

Masing-masing departemen yang termasuk pada pusat biaya kebijakan diatas, walaupun mengeluarkan biaya tertentu, namun outputnya tidak dapat diukur dalam satuan moneter (jumlah uang), namun bentuk output yang dihasilkan berupa jasa. Hal ini misalnya terjadi pada saat PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD mengeluarkan biaya untuk membayar jasa auditor, output yang dihasilkan dari input tadi adalah pernyataan tentang wajar tidaknya laporan keuangan perusahaan sedangkan pada HRD & GA pada saat departemen tersebut mengeluarkan biaya untuk pelatihan karyawan dan output yang dihasilkan adalah laporan tentang karyawan yang lulus seleksi pelatihan tersebut.

Pada Financial & Administration Department (departemen akuntansi, keuangan, dan IT), HRD & GA, Marketing & Management Department serta Sales & Distribution Department sebagai pusat biaya kebijakan, anggaran yang digunakan anggaran biaya yang dibutuhkan pada masing-masing departemen tersebut. Anggaran yang dibuat bukan sebagai pengukur efisiensi, dimana anggaran tersebut sebagai batas anggaran yang dibuat oleh manajer pusat beban yang

bersangkutan sehingga biaya yang sesungguhnya tidak boleh melampaui anggaran, dengan kata lain realisasi yang ada harus lebih kecil dari anggaran yang ditetapkan. Sehingga anggaran tersebut bukanlah alat untuk mengukur bahwa pengeluaran dalam batas anggaran dapat dikatakan efisien dan efektif walaupun terjadi biaya teknis namun jumlahnya relatif kecil. Adapun biaya yang menjadi tanggungan departemen ini diantaranya adalah gaji karyawan, medical (perawatan kesehatan).

Pengelompokkan departemen tersebut sebagai pusat biaya kebijakan sudah baik, karena dalam kaitannya dalam penyusunan anggaran dan pengukuran prestasi management committee serta manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini telah memikirkan bagaimana agar departemen ini selain sebagai pusat pendapatan juga sebagai pusat biaya kebijakan melaksanakan anggaran sesuai dengan sifat biaya kebijakan itu sendiri. Yaitu anggaran biaya harus lebih besar dari realisasinya. Apabila anggaran biaya lebih kecil dari realisasinya atau biaya sesungguhnya, maka manajer Financial & Administration Department (departemen akuntansi, keuangan, dan IT), HRD & GA, Marketing & Management Department, dan juga Sales & Distribution Department akan berusaha mengurangi tingkat anggaran biaya yang dikeluarkan sehingga akan menghasilkan keluaran yang sedikit pula.

Secara keseluruhan bentuk pusat pertanggungjawaban yang diterapkan pada seluruh departemen yang dibagi menjadi pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan telah tepat, dimana penempatan tersebut dilakukan dengan melihat hubungan biaya yang dikeluarkan dengan outputnya. Dan disini manajer tiap departemen yang berada dalam pusat pertanggungjawaban harus melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan fungsinya dalam departemen dan pusat pertanggungjawaban yang dipegangnya.

2) Pusat Pertanggungjawaban Pendapatan

Marketing & Management Department serta Sales & Distribution Department juga diterapkan sebagai Pusat pertanggungjawaban pendapatan hal ini dikarenakan tingkat keluarannya dapat dinyatakan dalam bentuk nilai uang (moneter) oleh karena itu tingkat efektivitasnya dapat diukur walaupun tingkat efisiensinya tidak dapat diukur. Pada departemen ini manajer disertai tanggung jawab untuk mencapai target yang telah ditetapkan Management Committee melalui kenali Kadir/Wakadir, yang artinya departemen ini bertanggung jawab atas pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan selama satu periode. Anggaran pendapatan merupakan alat pengukur prestasi Marketing & Management Department serta Sales & Distribution dalam melaksanakan tugasnya. Selain bertanggung jawab terhadap unit atau jumlah barang yang terjual, departemen ini

juga bertanggung jawab untuk memperoleh pendapatan yang didapat dari hasil penjualan. Biaya-biaya tersebut yang menjadi tanggungan Marketing & Management Department dan Sales & Distribution adalah biaya promosi, biaya pengembangan pasar, biaya operasional, biaya pengembangan produk, dan biaya-biaya lainnya yang juga termasuk didalam upaya pemasaran dan penjualan produk (es krim).

Dapat dikatakan pengelompokkan departemen ini sebagai departemen biaya dan pendapatan sudah baik. Karena dalam kaitannya dengan penyusunan anggaran dan pengukuran prestasi, Management Commitee termasuk Kadiv/Wakadiv serta manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini telah memikirkan bagaimana agar departemen ini selain sebagai pusat pendapatan juga sebagai pusat biaya kebijakan melaksanakan anggaran sesuai dengan sifat biaya kebijakan itu sendiri. Yaitu anggaran biaya harus besar dari realisasinya dan juga membandingkan antara realisasi pendapatan penjualan dengan realisasinya. Apabila anggaran biaya lebih kecil dari realisasinya atau biaya sesungguhnya, maka manajer Marketing & Management dan National Sales Manager akan berusaha mengurangi tingkat anggaran biaya yang dikeluarkan sehingga akan menghasilkan keluaran yang sedikit pula.

Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa bentuk pusat pertanggungjawababan yang diterapkan pada Marketing &

Management Department serta Sales & Distribution Department sudah tepat dengan melihat efektivitasnya walaupun efisiensinya tidak dapat diukur. Selain itu wewenang dan tugas yang diberikan pada departemen ini sebagai pusat pendapatan sekaligus pusat biaya teknik telah tepat. Dimana penempatan tersebut dilakukan dengan melihat hubungan biaya yang dikeluarkan dengan outputnya. Dan disini manajer tiap-tiap departemen yang berada dalam pusat pertanggungjawaban tersebut harus melaksanakan tugas dan wewenangnya sesuai dengan fungsinya dalam departemen dan pusat pertanggungjawaban yaitu mencapai target pendapatan dan juga penghematan biaya.

3) Pusat Pertanggungjawaban Laba

Semua departemen pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD merupakan pusat laba yang biaya masukan dan biaya keluarannya dinyatakan dalam satuan moneter. Namun pusat pertanggungjawaban laba ini lebih terletak pada Marketing & Management Department dan Sales & Distribution serta Factory Department (Production Department & Engineering Department), R&D, QA, QC serta Corporate & Supply Chain Department. Hal ini dikarenakan kedua departemen ini yang paling banyak berhubungan dengan produk mulai dari pembuatan dan pengembangan produk sampai pada pemasaran

dan penjualan produk pada konsumen sehingga kinerja mereka dalam meningkatkan laba perusahaan sangat penting.

Pada Marketing & Management Department, kegiatan pemenuhan pesanan konsumen sebagai pusat biaya, sedangkan pencarian konsumen untuk mendapatkan jumlah pesanan dianggap sebagai pusat pendapatan.

Kinerja keuangan pusat pertanggungjawaban laba perusahaan ini diukur berdasarkan laba yang diperoleh melalui pengurangan biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh yang juga dijadikan efektivitas perusahaan sedangkan efisiensinya dapat dilihat pada berapa biaya yang dikeluarkan untuk produksi, penjualan dan promosi.

Dapat dikatakan pengelompokkan departemen ini sebagai departemen biaya dan pendapatan sudah baik, pembagian wewenangnya sudah sangat jelas. Karena penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban ini telah dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dengan mengurangi biaya dan pendapatan, namun kelemahannya departemen tersebut akan lebih terfokus pada laba jangka pendek, karena manajer lebih terfokus pada laba jangka pendek, maka tidak menutup kemungkinan laba jangka panjang akan terkorbankan. Hal ini dapat terjadi apabila PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD menunda biaya penelitian dan pengembangan, maka produk lama yang masih dipertahankan tidak mengalami perombakan dan juga

belum ada keberhasilan mengembangkan produk baru, sehingga akhirnya perusahaan akan mengalami kerugian sehingga laba jangka panjang dapat dikorbankan.

4) Pusat Pertanggungjawaban Investasi

Pusat pertanggungjawaban investasi diukur prestasinya atas laba yang diperoleh dibandingkan dengan investasi yang digunakan untuk mengukur efektivitasnya sedangkan efisiensinya tak jauh beda pengukurannya dengan pusat laba. Namun pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD Sukabumi, tidak terdapat penjabaran secara jelas mengenai departemen yang dianggap dan diterapkan sebagai pusat investasi, namun hanya ada pengalokasian aktiva atau biayanya berupa jumlah karyawan, mesin freezer, bangunan, jumlah penjualan dan karyawan yang dipekerjakan dan diakui sebagai investasi perusahaan.

Berdasarkan apa yang penulis jabarkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing departemen sudah diterapkan sebagai pusat pertanggungjawaban secara tepat sesuai dengan kriteria yang ada serta berdasarkan wewenang dan tugas yang harus dipegangnya. Hal ini dapat dilihat pada departemen-departemen yang dijadikan sebagai pusat pertanggungjawaban sesuai dengan tugas dan wewenang masing-masing departemen. Contohnya :

Factory Department (Production Department & Engineering Department) R&D, QA, QC, Corporate & Supply Chain Department yang dijadikan pusat pertanggungjawaban biaya teknik, Financial & Administration Department (departemen akuntansi, keuangan, dan IT), HRD & GA, Marketing & Management Department serta Sales & Distribution Department sebagai pusat biaya kebijakan, Semua departemen pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD merupakan pusat laba namun pusat pertanggungjawaban laba ini lebih terletak pada Marketing & Management Department dan Sales & Distribution serta Factory Department (Production Department & Engineering Department), R&D, QA, QC serta Corporate & Supply Chain Department. Namun pada pusat investasi masih tidak terdapat penjabaran secara jelas mengenai departemen yang dianggap dan diterapkan sebagai pusat investasi, hanya ada pengalokasian aktiva yang dianggap sebagai investasi perusahaan.

4.1.3 Budaya Perusahaan

Tanggung jawab, disiplin, fokus, mau belajar serta kerjasama antar tim yang solid hingga tercipta rasa kekeluargaan merupakan budaya organisasi yang dianggap mampu dijadikan landasan untuk berkembangnya PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD, hal ini menciptakan segala macam tugas dan tanggung jawab dilaksanakan secara terencana, terorganisir, secara efisien dan efektif. Komitmen pada semua divisi dan karyawan untuk peningkatan kinerja perusahaan merupakan faktor utama

yang harus dilaksanakan dalam mengembangkan perusahaan terutama kualitas sumber daya manusianya.

Selain budaya tersebut diatas, karyawan PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD juga meyakini bahwa bekerja dan mencintai pekerjaan adalah suatu ibadah, karena dengan demikian pekerjaan dapat diselesaikan dengan rasa ikhlas, rela, bersemangat, dan tepat waktu. Dengan bekerja sebaik-baiknya dan mencintai pekerjaan dituntut pula sikap untuk dapat beradaptasi, bersosialisasi, dan berkomunikasi sesama karyawan lainnya karena dalam setiap pekerjaan yang dilakukan butuh interaksi antar divisi atau departemen untuk membandingkan dan melaporkan hasil pekerjaan berdasarkan time schedule financial report sesuai tenggat waktu

Budaya kerja diatas diharapkan mampu menunjang kinerja sumber daya manusia perusahaan, serta dapat menciptakan sumber daya manusia yang inovatif, berdedikasi, berintegritas tinggi dengan disertai pola pendidikan formal, informal serta jenjang karir yang mampu membentuk manusia yang berkualitas dan profesional.

Dari apa yang penulis jelaskan diatas, dapat dilihat bahwa budaya kerja yang diterapkan pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD sudah baik, karena budaya kerja yang positif ini telah mampu menunjang dan menjadi landasan dalam bekerja serta alat bantu dalam mencapai target penjualan dan tujuan yang diharapkan perusahaan pada masing-masing departemen.

Budaya perusahaan yang telah diterapkan selama ini pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD telah mampu menjadi alat koordinasi dan

mekanisme pengendalian yang efektif dalam mengatasi ketidakcocokan atau konflik dan juga membina loyalitas karyawan pada atasannya dan perusahaan.

4.2 Proses Pengendalian Manajemen

4.2.1 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi (programming) adalah suatu proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan di alokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang (Halim, dkk, 2003).

Setelah menentukan strategi yang akan diambil, masing-masing manajer mengambil langkah-langkah yang harus dilaksanakan untuk mengimplementasikan strategi tersebut dalam mencapai misi, visi serta tujuan yang ingin dicapai perusahaan ke dalam program-program atau rencana kerja masing-masing departemen. Namun rencana kerja ini disesuaikan dengan keadaan ekonomi serta anggaran perusahaan saat itu.

Sejak awal Management Committee pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD berperan sebagai pengatur, pendesain kebijakan yang berwenang dalam perumusan strategi. Strategi yang ditetapkan di musyawarah dengan Kadiv/Wakadiv serta manajer departemen untuk dilihat layak tidaknya strategi yang dipilih untuk diterapkan dalam perusahaan tersebut.

Pengoperasian perusahaan sejak tahun 2005 sedikit terpengaruh akibat penurunan nilai Rupiah terhadap nilai US Dollar, kenaikan harga minyak dunia yang meningkat diikuti pula oleh meningkatnya harga bahan bakar (BBM) domestik, oleh sebab itu semua faktor diatas mengakibatkan terpengaruhnya daya beli masyarakat.

Untuk mengantisipasi keadaan ekonomi yang tidak menentu tersebut, perusahaan terus berupaya melakukan tindakan, diantaranya adalah:

- 1) Meningkatkan pertumbuhan tingkat penjualan dengan meningkatkan sistem distribusinya.
- 2) Mengembangkan produk namun tidak terlalu berfokus pada penciptaan produk baru.
- 3) Mengurangi biaya pengeluaran untuk program-program yang telah ditetapkan serta melakukan penghematan energi.
- 4) Mengembangkan produktivitas, efisiensi serta menciptakan kondisi yang baik untuk pinjaman yang akan dicairkan atau diberikan para penghutang bank, termasuk mendata ulang keuangannya.

Semenjak tahun itu juga perusahaan merasa perlu mengadakan perubahan. Perubahan yang dilakukan yaitu dengan menerapkan strategi stabilitas atau strategi netral dimana strategi ini berusaha untuk mempertahankan dan memelihara posisi daya saing dengan menggunakan strategi yang sama dengan yang sebelumnya, hal ini dimaksudkan untuk

memperkuat pasar. Selain itu juga strategi ini tidak melakukan perubahan pokok terhadap produk, pasar dan teknologi (metode produksi) yang kini sudah ada.

Pada departemen penjualan (Sales & Distribution Department) untuk menerapkan strategi penjualan khususnya secara terpadu, perusahaan membuat program secara terpadu sebagai sarana penjualan dan langkah-langkah yang diambil dalam rangka mendukung target penjualan. Disini program penjualan dan pemasaran terpisah, dimana program penjualan merupakan implementasi dari perencanaan strategi yang telah ada. Strategi penjualan yang biasanya dilakukan adalah strategi penetapan harga yang biasanya dibandingkan dengan harga yang ditetapkan kompetitor, menentukan segmentasi pasar bagi produk berdasarkan karakteristik umur konsumen dllnya.

Tindakan yang dilaksanakan oleh Departemen penjualan (Sales & Distribution Department) pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD untuk menjamin berlangsungnya strategi penjualan dan promosi dilapangan seperti yang ditentukan, diantaranya adalah :

- 1) Merekomendasikan dan memutuskan bersama-sama Marketing Division Head, promosi, atau pemutusan kerja dengan anak buahnya untuk menentukan karyawan yang kompeten dalam melakukan kegiatan promosi dan penjualan dan juga menentukan program serta kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai target penjualan.

- 2) Merekomendasikan kepada tim marketing, strategi promosi penjualan yang dinilai sesuai untuk diterapkan.
- 3) Bersama-sama Production Department menganalisa perkiraan penjualan.
- 4) Melakukan observasi secara seksama pada saat penjualan naik atau turun memahami alasan-alasannya dan melakukan perbaikan-perbaikan.
- 5) Memahami aktivitas kompetitor dengan menganalisis dan mengikuti perkembangan harga saingan, menyimpulkan dan menyimpan data saingan seperti laporan tahunan, periklanan, kupon, label kemasan.
- 6) Mempunyai program rencana pemasaran yang baik untuk mendukung penjualan.

Strategi yang diterapkan selama ini pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD, khususnya pada masing-masing departemen untuk mencapai tujuan, serta target penjualan yang sudah sesuai dengan keadaan ekonomi, anggaran perusahaan serta kebijakan lain yang ditetapkan oleh Management Commitee, Kadiv/Wakadiv serta para manajer khususnya manajer pemasaran dan penjualan (Marketing Manager & National Sales & Distribution Manager) dan juga sudah dikomunikasikan dengan baik pula sehingga jelas pembagian tugas yang harus dilakukan untuk mencapai target penjualan dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan melalui penerapan strategi tersebut.

Khusus untuk strategi yang digunakan saat ini, sudah baik untuk diterapkan, karena merasa saat ini dibutuhkan stabilitas perusahaan yang kuat melalui pasar yang diperkuat serta kedalamannya dan tidak menambah produk baru walaupun ada pengembangan produk. Strategi stabilitas, ini memungkinkan pertumbuhan, namun jika terjadi sifatnya sangat lamban dan tidak agresif. Apabila strategi ini masih dipertahankan maka lama kelamaan pertumbuhan perusahaan akan semakin menurun serta perusahaan pesaing akan mengambil alih pangsa pasar yang ada sehingga perusahaan akan kalah bersaing karena masih menggunakan strategi yang sama selama jangka waktu tertentu. Selain itu strategi yang direncanakan dan ditetapkan pada Departemen penjualan (Sales & Distribution Department) perlu ditambah dengan lebih memperhatikan bagaimana penjualan produk sekaligus promosinya yang dikemas lebih menarik agar dapat menarik perhatian konsumen yang tentunya disesuaikan dengan anggaran yang diberikan pada Departemen penjualan (Sales & Distribution Department).

Namun harus diingat pula, disamping memperhatikan keadaan ekonomi, anggaran perusahaan, serta kebijakan yang telah ditetapkan, ada satu hal yang harus diperhatikan bahwa perbaikan ekonomi tergantung pada kebijakan fiskal, moneter dan ukuran lainnya yang akan atau sudah dibuat pemerintah, dan tindakan yang dikontrol oleh perusahaan. Sangat mungkin diketahui bahwa efeknya di kemudian hari dapat menciptakan kondisi ekonomi pada likuiditas dan pemasukan perusahaan, termasuk

efek dan akibat yang menyertai pelanggan perusahaan, pemegang saham, kreditor dan pemasok, hal ini jugalah yang nantinya menjadi alat penentu kelanggengan perusahaan dimasa yang akan datang.

4.2.2 Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan implementasi dari perencanaan strategi dalam bentuk moneter dan disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer unit organisasi dibawahnya, untuk mengkoordinasikan kegiatan dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut.

Penyusunan anggaran pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD dilaksanakan secara partisipatif, yaitu anggaran tersebut disusun berdasarkan partisipasi semua manajer departemen dan pusat pertanggung jawaban untuk mengusulkan anggaran serta menjelaskan dan memberikan alasan mengenai usulannya sesuai dengan kompetensinya masing-masing dan penetapan tujuan tersebut diselaraskan dengan tujuan, visi, dan misi, keadaan perusahaan saat ini.

Proses penyusunan anggaran pada perusahaan ini dilaksanakan secara campuran antara top down dan bottom up, namun lebih banyak menggunakan anggaran "top down", jadi anggarannya disusun oleh manajemen puncak untuk manajemen di bawahnya dan juga anggaran ini disesuaikan dengan pedoman dan kebijakan yang ditetapkan oleh Management Committee. Dimana pada waktu yang telah ditetapkan

Management Committee menginstruksikan adanya anggaran yang harus dibuat oleh setiap departemen untuk menyusun anggaran departemennya masing-masing.

Adapun proses penyusunan anggaran pada masing-masing departemen adalah :

- a) Masing-masing bagian pada departemennya masing-masing seperti Production Department pada Factory Department, atau Accounting pada Financial & Administration Department, memberikan informasi yang dibutuhkan oleh masing-masing manajernya, lalu kemudian manajer membuat rancangan anggaran berdasarkan laporan atau informasi yang diperoleh dari bagian atau divisinya tersebut.
- b) Setelah rancangan biaya dibuat, kemudian rancangan biaya diserahkan kepada Kadiv/Wakadiv. Disini Kadiv memiliki wewenang untuk memeriksa dan meneliti rancangan anggaran yang diajukan departemen masing-masing dibantu dengan Wakadiv. Dari sini dilihat apakah format anggaran yang dibuat tersebut telah sesuai dengan kebutuhan masing-masing departemen dimana anggaran tersebut menjadi alat untuk mencapai kesesuaian dengan tujuan dan target penjualan yang diinginkan perusahaan atau key indicator performance.
- c) Rancangan yang sudah diteliti tersebut kemudian diajukan kepada Management Committee untuk mendapatkan persetujuan. Disini para Management Committee meneliti dan menganalisa apakah anggaran yang diajukan masing-masing departemen telah sesuai dengan tujuan

perusahaan secara keseluruhan. Apabila disetujui maka rancangan tersebut siap digunakan.

Biasanya anggaran dimulai dengan penyusunan anggaran penjualan, karena penjualan merupakan hal yang paling penting dalam perusahaan karena dengan penjualanlah perusahaan dapat melihat berapa target yang tercapai, serta pendapatan yang diperoleh kemudian anggaran tersebut disimpan dalam file Accounting Department. Data yang ada pada Accounting Department dijadikan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dijadikan alat untuk menilai dan menentukan kinerja manajer departemen masing-masing sebagai pusat pertanggungjawaban.

Anggaran penjualan ini termasuk didalamnya mengenai anggaran untuk produk, promosi, tempat dan harga. Khususnya untuk harga biasanya dilakukan dengan cara menyusun dan membuat strategi harga guna mencapai tingkat margin yang diharapkan serta harga yang kompetitif di pasar dan dapat diterima target konsumen.

Disamping itu perusahaan juga mempersiapkan anggaran tak terduga apabila terjadi penurunan tingkat penjualan secara signifikan dari yang diharapkan sebelumnya. Misalnya anggaran tak terduga menentukan tindakan yang diambil berdasarkan penurunan 10 % dari estimasi penjualan. Jika volume penjualan turun sebanyak 10 % maka manajer penjualan (National Sales & Distribution Manager) dapat menentukan

untuknya sendiri, sesuai anggaran tak terduga, tindakan yang harus diambil. Disamping itu anggaran yang dibuat ada juga yang bersifat perekaan atau ramalan karena untuk mengantisipasi terjadinya hal-hal yang tidak terduga yang terkadang berkaitan dengan keadaan ekonomi.

Penyusunan anggaran pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD sudah baik karena dalam penyusunan anggaran ini, masing-masing departemen diberikan kebebasan untuk menyusun rancangan anggarannya sendiri dengan melibatkan semua manajer dan karyawan pada masing-masing departemen dimana rancangan anggaran benar-benar disesuaikan dengan kondisi perusahaan, tujuan yang ingin dicapai perusahaan juga kebutuhan masing-masing departemen. Hal ini menciptakan rasa penerimaan yang besar terhadap target dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, selain adanya interaksi yang terjalin antara atasan dan bawahan dengan baik sehingga masing pihak mengetahui apa yang diinginkan dan dikemukakan oleh atasan dan bawahannya tersebut. Hal ini juga memacu dan memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran.

4.2.3 Pelaksanaan dan Pengukuran Kinerja

Setelah rancangan anggaran disetujui dan disahkan oleh Management Committee, maka anggaran tersebut siap untuk dilaksanakan dan anggaran tersebut disiapkan untuk pelaksanaan anggaran satu tahun.

Pada saat pelaksanaan perusahaan selalu siap apabila ada perubahan atau situasi yang tidak terkendali pada saat pelaksanaan anggaran tersebut. Contohnya pada saat terjadinya perubahan harga bahan baku yang tidak dapat dipastikan dan bisa saja berubah setiap saat, hal ini biasanya terjadi pada Factory Department (Production Department & Engineering Department), R&D, QA, QC, Corporate & Supply Chain Department. Sedangkan pada departemen yang lainnya pelaksanaan anggaran tersebut disesuaikan dengan biaya yang dianggarkan.

PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD selalu melakukan evaluasi pengukuran kinerja pada setiap departemen dan biasanya pengukuran ini dilaksanakan pada akhir periode. Biasanya pengukuran kinerja ini dilihat pada jumlah penjualan dan laba perdepartemen apakah telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan, anggaran yang dikeluarkan, laporan yang tepat waktu pada Accounting Departement, pengendalian kerugian pada Factory Department (Production Department & Engineering Department) untuk melihat produksi dan penggunaan mesin serta sekaligus melihat apakah mesin masih dapat diperbarui disamping itu semuanya juga disesuaikan dengan keadaan ekonomi, bahan-bahan material, anggaran perusahaan saat ini, dan faktor tak terkendali lain yang mempengaruhi kinerja masing-masing departemen dan manajernya.

Pengukuran pada masing-masing departemen dan manajernya berbeda. Pada Factory Department (Production Department & Engineering Department), R&D, QA, QC, Corporate & Supply Chain Department yang

merupakan bagian dari pusat biaya teknis dan juga laba) pengukuran kinerja manajernya dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan anggaran sesungguhnya yang terjadi tetapi juga menggunakan analisis selisih, disamping memperhatikan biaya yang dikeluarkan dan anggaran volume yang dihasilkan. Dari sini akan terlihat bagaimana kinerja manajer tersebut, dari sini juga akan terlihat hal-hal informasi-informasi tambahan yang diperoleh dan dianalisa, apabila informasi tambahan tersebut menguntungkan, maka kinerja manajer dianggap baik sementara sebaliknya maka kinerja manajer, selain itu pula perusahaan juga memperhatikan apakah ada permasalahan lain yang tidak terkendali yang mempengaruhi kinerja departemen dan manajernya untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan dengan demikian pengukuran kinerja ini juga dapat dijadikan alat koreksi yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan perbaikan dimasa yang akan datang.

Pengukuran kinerja pada Financial & Administration Department (departemen akuntansi, keuangan, dan IT), HRD & GA, Marketing & Management Departement serta Sales & Distribution Department sebagai pusat biaya kebijakan tak jauh beda dengan pusat biaya teknik, yaitu dengan membandingkan anggaran biaya yang ditetapkan dengan realisasinya dan juga menggunakan analisis selisihnya namun ini bukan menjadi patokan utama dalam mengukur kinerja, karena ukuran dalam

kinerja dalam departemen tersebut outputnya bukan dalam satuan moneter tetapi dalam bentuk jasa.

Pengukuran kinerja pada Marketing & Management Department serta Sales & Distribution Department sebagai pusat pendapatan dan juga laba adalah dengan membandingkan anggaran pendapatan dengan pendapatan yang diperoleh, serta anggaran biaya dengan realisasinya biaya yang dikeluarkan dan kemudian dianalisis untuk mengetahui informasi tambahan mengenai penyimpangan yang terjadi baik informasi yang menguntungkan maupun yang merugikan untuk melihat bagaimana kinerja departemen tersebut dan manajernya (Marketing Manager dan National Sales & Distribution Manager).

Khusus untuk penjualan, pengukuran kinerja terutama pada Sales & Distribution Department yang dipimpin oleh seorang manajer penjualan (National Sales & Distribution Manager) yang juga berada di bawah marketing manager dilakukan dengan cara melihat beberapa hal:

- 1) Pencapaian sales volume secara nasional sesuai dengan yang ditargetkan terutama sales to trade.
- 2) Pencapaian tingkat distribusi sesuai dengan yang ditargetkan.
- 3) Pengendalian biaya distribusi secara efektif dan efisien.
- 4) Tingkat kerjasama positif dengan karyawan PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD dan distributor.

Dimana disini para karyawan yang terlibat dalam Marketing Department atau berada dibawah pimpinan National Sales & Distribution Manager bertugas untuk :

- 1) Mengadakan penjualan hasil produksi.
- 2) Mengawasi dan membantu pencatatan pengeluaran barang yang dijual.
- 3) Mencari daerah pemasaran baru.
- 4) Mengendalikan penjualan agar dapat memenuhi anggaran yang telah ditetapkan.
- 5) Bertanggung jawab pada National Sales & Distribution.

Disamping itu pula Marketing Manager juga mengambil peran penting dalam beberapa hal dibawah ini yang juga dapat dijadikan alat pengukur kinerja departemen dan manajernya:

- 1) Membuat konsep serta strategi marketing/pemasaran yang meliputi aspek sebagai berikut:

- a) Produk

- Melakukan segmentasi pasar, targeting, dan positioning produk.
- Melakukan pengembangan produk baru, desain produk dan kemasannya.
- Memonitor mutu produk yang berada digudang distributor maupun dipasar.

- b) Price

- Menyusun dan membuat strategi harga guna mencapai tingkat margin yang diharapkan oleh perusahaan. Serta harga yang dapat kompetitif di pasar dan dapat diterima oleh target konsumen
- Secara berkala memonitor dan mengevaluasi perkembangan harga produk perusahaan dan harga dari produk competitor yang sejenis.

c) Promotion

- Menyusun rencana pemasaran dan anggaran advertising & promotion guna mendukung target penjualan yang dilakukan.
- Menentukan media promosi dan sarana-sarana pendukung lainnya seperti : bentuk iklan/promosi, pos material, hadiah promosi, dll.
- Mengetahui dan menyetujui kegiatan promosi kegiatan promosi yang dilakukan di trade outlet maupun distributor, agen dan depo.
- Memonitor implementasi kegiatan promosi dan efektivitas dari kegiatan promosi.

d) Place

- Merencanakan pengembangan dan perluasan pasar guna penetrasi distribusi sesuai dengan target market.
- Memonitor dan mengevaluasi kegiatan distribusi yang dilakukan distributor maupun agen.

- Memonitor pengiriman produk dari pabrik sampai ke pelanggan.
 - Memonitor dan mengevaluasi kepuasan pelanggan.
- 2) Memanage dan mengontrol kinerja yang berada di bawah Marketing Department guna mencapai tujuan yang ditentukan perusahaan.
 - 3) Melakukan koordinasi, monitoring, dan evaluasi atas kegiatan penjualan di setiap channel maupun implementasi promosi yang dilakukan untuk Sales & Distributor department.
 - 4) Melakukan koordinasi dengan R&D Department guna mengembangkan produk baru dan juga QC yang berhubungan dengan mutu produk.
 - 5) Melakukan koordinasi dengan Production Department guna memenuhi kebutuhan target penjualan
 - 6) Melaporkan pada General Manager mengenai konsep kerja, strategi, dan aktivitas yang dilakukan oleh marketing departement.

Sebagai contoh dari pengukuran kinerja, penulis memberikan hasil perbandingan anggaran biaya penjualan dan realisasi penjualannya sesungguhnya untuk mengukur kinerja perusahaan serta prestasi National Sales & Distribution Manager sekaligus membandingkan anggaran tersebut dengan pendapatan selisihnya.

Tabel 1.8

Sales performance **000 (dalam ribuan)**

Year	Actual	Budget	Achieve
2000	38,656,036	45,911,768	84 %
2001	56,472,056	67,895,790	83 %
2002	60,784,529	90,758,640	67 %
2003	65,090,653	82,830,344	79 %
2004	71,075,971	83,502,604	85 %
2005	75,976,676	95,184,444	80 %

Sumber : PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD

Dari data yang ada dapat dilihat bahwa anggaran biaya penjualan lebih besar dari realisasi penjualannya hal ini telah menunjukkan kinerja manajer National Sales Manager sudah baik namun terdapat penurunan persentase dari tahun 2001-2002, hal ini dikarenakan dalam menganalisa kinerja pada pusat pertanggungjawaban tersebut, Management Commitee tidak menggunakan secara baik hasil analisa selisih untuk mengetahui penyebab penurunan tersebut, lalu pada tahun 2003-2004 kinerja mulai kembali mengalami kenaikan, dan di akhir tahun 2005 kembali mengalami penurunan penjualan hal ini dikarenakan masalah perekonomian yang belum stabil di Indonesia serta strategi yang digunakan namun dari data

tersebut jelas bahwa departemen penjualan telah berusaha dengan sebaik-baiknya mencapai hasil yang telah ditargetkan perusahaan. Data tersebut telah menunjukkan bagaimana kinerja National Sales & Distribution Manager serta departemennya.

Penjelasan yang ada di atas menggambarkan bahwa pelaksanaan anggaran telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan wewenang masing-masing manajer untuk meningkatkan kinerja departemennya sebagai pusat pertanggungjawaban dan juga untuk mencapai kriteria yang telah ditetapkan Management Committee.

Untuk pengukuran kinerja telah diterapkan dengan baik pada setiap departemen. Pengukuran kinerja dilakukan setelah 1 periode, khusus untuk Financial & Administration Department (departemen akuntansi, keuangan, dan IT), HRD & GA, Marketing & Management Department serta Sales & Distribution Department dilakukan evaluasi belum termasuk penilaian dan pengukuran prestasi setiap bulannya dan untuk Factory Department (Production Department & Engineering Department) R&D, QA, QC, Corporate & Supply Chain Department evaluasi terkadang dilakukan setiap hari. Masing-masing departemen telah mempunyai perbandingan dan alat pengukur kinerja manajernya dan departemennya masing-masing sebagai pusat pertanggungjawaban.

4.2.4 Kompensasi/Balas Jasa

Agar kegiatan dan kinerja perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka dibuatlah suatu sistem kompensasi yang insentif untuk mengarahkan perilaku orang-orang didalamnya agar bertindak sesuai kepentingan terbaik dalam organisasi.

Karakteristik rencana kompensasi insentif terbagi 2 macam, yaitu : rencana insentif jangka pendek dan jangka panjang. Rencana insentif jangka pendek merupakan rencana insentif yang didasarkan pada pencapaian kinerja dalam tahun tertentu. Sedangkan rencana insentif jangka panjang adalah rencana insentif yang didasarkan pada pencapaian kinerja jangka panjang yang biasanya berhubungan dengan harga saham biasa perusahaan (Supriyono, 2000).

Pada PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD, kompensasi yang diberikan biasanya merupakan termasuk kompensasi insentif jangka pendek, hal ini tampak pada saat adanya pemberian bonus akhir tahun kepada karyawan apabila tercapai target yang telah ditetapkan perusahaan selama satu periode. Selain itu juga terdapat tunjangan-tunjangan untuk karyawan, yaitu tunjangan dana pensiun, tunjangan pengobatan, dan bahkan seluruh karyawan setiap 2 minggu sekali mendapat jatah susu dan es krim dari perusahaan.

Kompensasi insentif jangka panjang masih belum digunakan perusahaan saat ini, karena merasa kompensasi insentif jangka pendek lebih baik diterapkan pada perusahaan yang mereka anggap masih

berkembang namun tidak menutup kemungkinan suatu saat nanti kompensasi insentif jangka panjang tersebut akan terealisasi pada waktu tertentu.

Berdasarkan hal tersebut diatas penulis menilai bahwa sistem kompensasi/balas jasa yang diberikan PT. INDOMEIJI DAIRY FOOD kepada karyawannya telah baik bahkan sangat baik. Hal ini dapat dilihat pada kompensasi yang diberikan bukan hanya dalam bentuk uang tetapi juga dalam bentuk lainnya, seperti jatah susu dan juga es krim yang diberikan setiap 2 minggu sekali. Hal ini dirasa dapat memotivasi kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi dan kinerjanya menjadi lebih baik untuk mencapai target penjualan, serta tujuan yang telah perusahaan tetapkan bagi masing-masing departemen.

Disamping itu juga keputusan untuk tidak memberikan kompensasi insentif jangka panjang terutama berupa saham saat ini, dirasa tepat karena mengingat keadaan ekonomi dan anggaran keuangan perusahaan yang sekarang mempengaruhi keadaan perusahaan saat ini. Maka lebih baik sebagian saham yang ada tidak diberikan dahulu sebagai alat kompensasi bagi kinerja karyawan. Lebih baik untuk saat ini perusahaan memikirkan bagaimana perusahaan dapat mengalokasikan anggaran yang ada sehemat mungkin untuk mendapatkan mutu produk yang baik untuk biaya penjualan dan promosi produk serta pengembangan produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Dearden, Bedford, (terj), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi keenam jilid satu Binarupa Aksara, Jakarta, 1992
- Gibson, dkk, *Organisasi struktur Perilaku dan Proses*, Edisi kedelapan jilid satu, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996
- Gitosudarmo, Indriyo, *Prinsip Dasar Manajemen*, Edisi kedua BPFE, Yogyakarta, 1993
- Halim, Abdul, dkk *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi Cetakan kedua UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2003
- Hunger, J. David; L. Wheelen, Thomas, (terj), *Manajemen Strategis*, PENERBIT ANDI, Yogyakarta, 2003
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi kedua STIE YKPN, Yogyakarta, 1997
- Mulyadi dan Setyawan, Johny, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Adhitya Media, Yogyakarta, 1999
- N. Anthony, Robert; Govindarajan, Vijay, (terj), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2002
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga STIE YKPN, Yogyakarta, 2004
- Suadi, Arief, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta, 1995
- Sukarno, Edy, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002
- Supriyono, R.A, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama dan Kedua BPFE, Yogyakarta, 2000
- Welsch, Hilton, Gordon, (terj), *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Edisi Kelima jilid satu Salemba Empat, Jakarta, 1996.

LAMPIRAN