

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Industri-industri besar nampak goyah ketika Indonesia mengalami krisis ekonomi yang berkepanjangan. Pada awal tahun 2000 perkembangan ekonomi Indonesia mengalami peningkatan dengan nampaknya kestabilan ekonomi dan keamanan.

Pemerintah mulai menata perekonomian dengan memperhatikan peran utama industri kecil yang mampu bertahan ketika krisis moneter datang. Selain ingin menarik investor dari luar, terdapat juga program untuk memberikan modal usaha bagi pengusaha lokal yang ingin membuka usaha disegala bidang. Bank-bank negeri atau swasta memberikan kemudahan dan bunga yang tidak terlalu tinggi untuk dapat memberikan motivasi para pengusaha untuk menambah modal usahanya.

Hal ini dimanfaatkan oleh Bapak Helmi Thamrin untuk membuka lapangan kerja baru yang dapat menampung atau memperkerjakan warga disekitar yang belum mendapatkan pekerjaan dengan membuka lapangan usaha dibidang industri rokok.

Pada pertengahan tahun 2001 bea cukai telah mengeluarkan izin usaha terhadap Perusahaan Rokok TIGA BOLA berupa izin rokok filter dengan pita cukai yang didapatkan adalah 1999 lembar (1 lembar = 120 keping) per tahun serta pajak yang harus diberikan 4% karena perusahaan tersebut masih tergolong perusahaan kecil sekali.

Bermula dari 15 orang tenaga kerja yang akhirnya menjadi 75 orang pekerja TIGA BOLA berhasil memproduksi rokok filter sejumlah 200 bal (1 bal = 20 press, 1 press = 10 pak, 1 pak = 12 batang) dalam 6 bulan. Pemasaran yang dilakukan dengan menggunakan sistem diskon 10% selama masa promosi yaitu 3 kali pemesanan dengan daerah pemasaran meliputi kota Makasar dan sekitarnya. Setelah melihat perkembangan pabrik tersebut, maka bea cukai menaikkan pajak rokok tersebut menjadi 8% karena perusahaan tersebut dapat digolongkan menjadi perusahaan menengah.

Melihat pangsa pasar yang sangat menarik, Bapak Helmi Thamrin selaku pemilik Perusahaan Rokok TIGA BOLA mengusulkan untuk mengajukan izin usaha pembuatan rokok filter mesin. Maka pada awal tahun 2002 izin tersebut sudah dikeluarkan oleh pihak bea cukai dan pada pertengahan tahun 2002 Perusahaan Rokok TIGA BOLA sudah mulai beroperasi untuk memproduksi filter mesin. Mereka merasa kalah saing dengan filter dari Gudang Garam dan Djarum untuk wilayah Jawa, maka untuk

menghidupkan rokok filternya Perusahaan Rokok TIGA BOLA membuka pangsa pasar di daerah Kalimantan, Jawa, Sulawesi, Bali dan Sumatera dengan harga jual rokok yang relatif murah.

Saat ini Perusahaan Rokok TIGA BOLA dapat menghasilkan 1000 bal per hari. Sampai sekarang ini Perusahaan Rokok TIGA BOLA masih mampu bertahan dikancah perindustrian rokok dengan produksi untuk filter 2.400.000 batang (1000 bal) rokok per hari dengan menggunakan mesin filter. Dan rata-rata waktu kerja mesin tersebut adalah \pm 11 jam per hari. Dengan jumlah karyawan \pm 421 orang pekerja. Keberhasilan Perusahaan Rokok TIGA BOLA untuk mempertahankan pangsa pasarnya dikarenakan keberhasilan Perusahaan Rokok TIGA BOLA mempertahankan aroma dan cita rasa dari rokoknya. Pengambilan nama TIGA BOLA bermakna bahwa tiga mengartikan jumlah anak yang telah dimilikinya dan bola sebagai olah raga kesukaannya.

2. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, hal ini karena pemilihan lokasi berhubungan erat dengan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Adapun yang dimaksud dengan tempat kedudukan perusahaan adalah suatu tempat dimana perusahaan menjalankan aktivitasnya secara administratif untuk menjalankan serta mengendalikan perusahaan.

sedangkan yang dimaksud dengan tempat kediaman adalah suatu tempat dimana perusahaan menjalankan aktivitas produksi.

Dalam hal ini lokasi perusahaan dipilih dengan beberapa alasan antara lain :

a. Faktor Primer, yaitu :

1) Bahan Baku

Pemilihan lokasi ini dikarenakan lokasi tersebut dekat dengan tempat mendapatkan bahan baku, yang mana diperoleh dari daerah sekitar lokasi.

2) Tenaga Kerja

Perusahaan rokok ini dalam mencari tenaga kerja tidak mengalami kesulitan, karena didaerah sekitar perusahaan penduduknya padat sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat dipenuhi dengan mudah.

3) Transportasi

Lokasi perusahaan yang strategis di dekat jalan raya sehingga menguntungkan bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan lokasi tersebut akan memudahkan perusahaan dalam hal pengiriman bahan baku ke perusahaan maupun pengiriman produk jadi ke luar perusahaan.

4) Energi

Energi merupakan penggerak peralatan dan perlengkapan perusahaan dalam proses produksi. Perusahaan rokok ini tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan atau memperoleh energi karena sarana listrik sudah ada.

b. Faktor Sekunder, yaitu :

1) Lingkungan Perusahaan

Suatu perusahaan perlu memperhatikan nilai-nilai dan ekologi dimana perusahaan berlokasi, karena perusahaan sering menimbulkan limbah dalam berbagai bentuk dan sering menimbulkan suara bising.

Adapun perusahaan rokok TIGA BOLA terletak dilokasi yang strategis yaitu di Jalan Ade Irma Suryani no.10 Sumber Pucung-Malang dimana daerah tersebut merupakan daerah perindustrian yang diperbolehkan oleh pihak pemerintah untuk mendirikan perusahaan rokok, serta adanya dukungan dari masyarakat sekitarnya.

2) Ekspansi

Untuk menunjang perkembangan perusahaan pada umumnya dilaksanakan perluasan perusahaan, yang berarti dalam pemilihan lokasi pabrik perlu dipertimbangkan juga adanya kemungkinan untuk diadakan perluasan perusahaan.

3) Peraturan pemerintah daerah setempat

Peraturan daerah setempat selayaknya dijadikan bahan pertimbangan yang cukup penting. Apabila peraturan pemerintah daerah setempat tidak dipenuhi maka akan dicabut ijin usahanya. Dalam hal ini perusahaan rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang tidak menyimpang dari peraturan pemerintah daerah, sehingga perusahaan diijinkan beroperasi sampai saat ini.

4) Fasilitas keuangan

Adanya lembaga keuangan, seperti bank-bank setempat sangat membantu bagi kehidupan perusahaan. Fasilitas kredit guna pembentukan modal perusahaan bukan merupakan hal yang sulit dikarenakan faktor produk perusahaan relatif dekat dengan tempat lembaga keuangan dan mempunyai hubungan baik dengan lembaga tersebut.

3. Bentuk Hukum Perusahaan

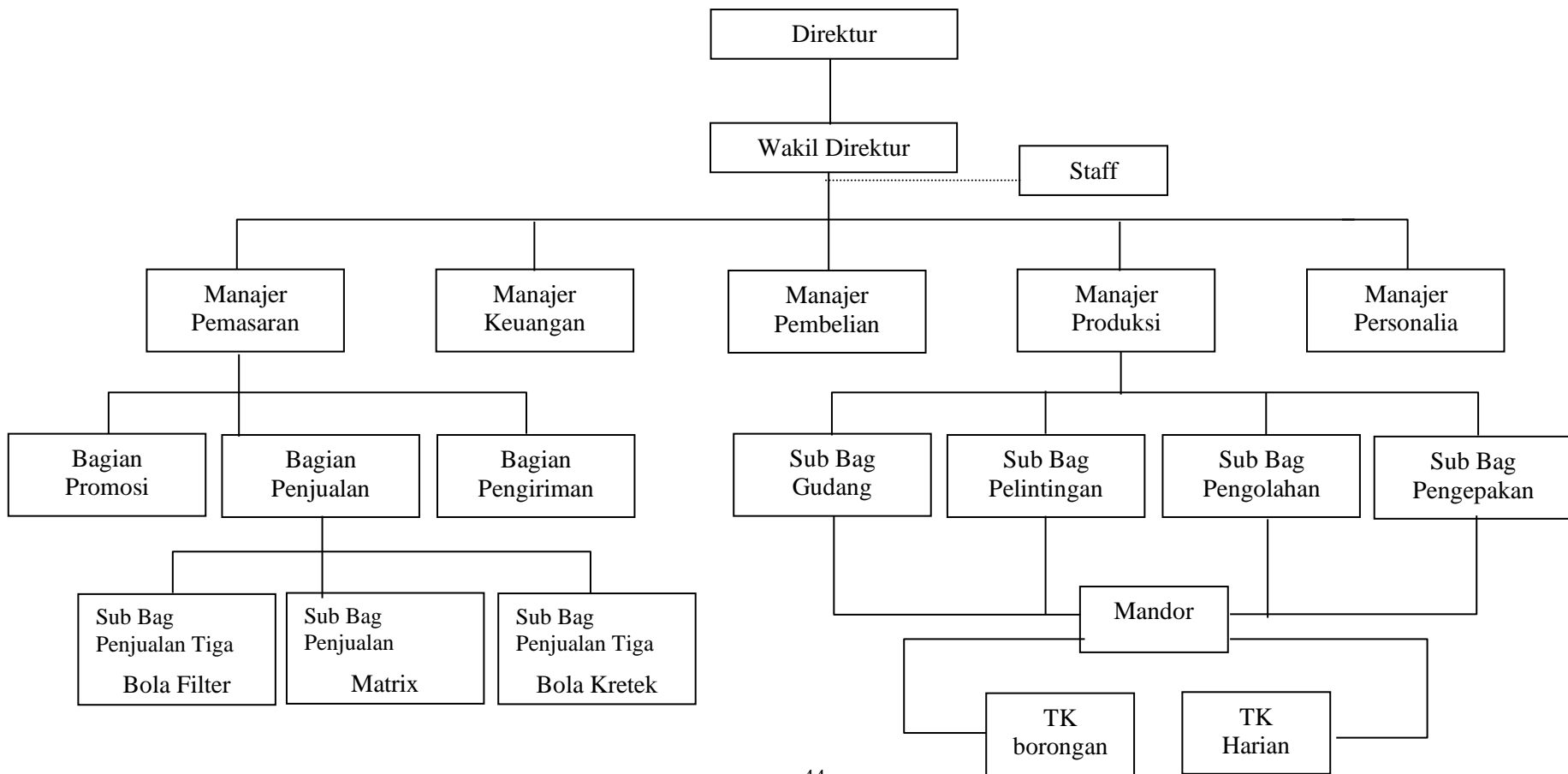
Bentuk badan hukum Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang adalah perseorangan. Karena untuk usaha Perusahaan Rokok TIGA BOLA adalah perseorangan maka pemiliknya dari perusahaan ini adalah tunggal. Dalam hal ini dari perusahaan adalah Bapak Helmi Thamrin yang didaftarkan pada Kantor Departemen Perindustrian.

4. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Perusahaan Rokok TIGA BOLA berbentuk garis dan staff karena dalam organisasi tersebut wewenang dari direktur pabrik dilimpahkan pada manajer dalam pekerjaan tertentu. Untuk jelasnya organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar I.

GAMBAR 1

Struktur Organisasi Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumberpucung Malang



Sumber data : Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumberpucung Malang, 2005

a. Direktur

- 1) Menetapkan perencanaan umum dibidang organisasi pabrik
- 2) Mengadakan pengendalian pelaksanaan perencanaan
- 3) Mengambil kebijakan umum dan keputusan.

b. Wakil Direktur

- 1) Membantu direktur untuk menyusun perencanaan umum
- 2) Mewakili pimpinan jika pimpinan tidak berada ditempat dan mengawasi serta mengkoordinasi masing-masing bagian dalam melaksanakan tugasnya.

c. Staff

- 1) Berfungsi sebagai penasehat dari pimpinan serta mengawasi keseluruhan aktivitas diperusahaan
- 2) Memberikan masukan-masukan yang perlu untuk perkembangan perusahaan.

d. Bagian Pemasaran

- 1) Bertanggung jawab kepada direktur perusahaan
- 2) Mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk kebutuhan kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan
- 3) Membantu direktur utama dengan cara menyusun anggaran penjualan kemudian meminta persetujuan kepada direktur perusahaan.
- 4) Meminta pertanggungjawaban bagian-bagian dibawahnya.

e. Sub Bagian Promosi

- 1) Bertanggung jawab kepada manajer pemasaran
- 2) Memperkenalkan hasil produk perusahaan kepada calon konsumen di daerah-daerah pemasaran yang menjadi target perusahaan.
- 3) Memberikan informasi kepada manajer pemasaran dan mencari cara-cara promosi yang paling efektif bagi perusahaan dalam rangka memperkenalkan hasil produksinya dan meraih pangsa pasar yang lebih luas.

f. Bagian Pengendalian Penjualan

- 1) Bertanggung jawab kepada manajer pemasaran terhadap hasil penjualan yang diperoleh oleh perusahaan.
- 2) Meminta laporan dari masing-masing bawahan tentang hasil penjualan masing-masing jenis produk.

g. Bagian Keuangan

- 1) Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan baik mengenai pemasukan maupun pengeluarannya.
- 2) Mencatat semua transaksi yang dilakukan perusahaan.

h. Bagian Pembelian

- 1) Mengadakan pembelian terhadap bahan yang diperlukan
- 2) Mengadakan penelitian terhadap bahan yang diperlukan

i. Bagian Produksi

- 1) Bertanggung jawab terhadap kelancaran proses produksi.

- 2) Menentukan jumlah dan target produksi
 - 3) Bertanggung jawab terhadap kualitas hasil produksi.
- j. Sub Bengkel dan Gudang
- 1) Mengadakan pengontrolan perbaikan mesin
 - 2) Memindahkan barang jadi ke gudang
 - 3) Bertanggung jawab kepada bagian produksi.
- k. Sub Bagian Pelinting
- 1) Melinting campuran tembakau, cengkeh dan saos yang sudah dicampur hingga menjadi bentuk rokok.
 - 2) Merapikan rokok pada masing-masing bentuk rokok
 - 3) Merapikan rokok pada masing-masing ujungnya
 - 4) Bertanggung jawab pada bagian produksi.
- l. Sub Bagian Pengolahan dan Campuran
- 1) Mencampur tembakau, cengkeh dan saos hingga rata
 - 2) Mengolah bahan baku
 - 3) Bertanggung jawab kepada bagian produksi.
- m. Sub Bagian Pengepakan
- 1) Mengepak rokok yang sudah jadi dan yang memenuhi standar kualitas dari proses pelinting
 - 2) Bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan
- n. Bagian Perlengkapan
- 1) Mengusahakan bahan pokok dan bahan pembantu
 - 2) Bertanggung jawab terhadap perlengkapan perusahaan terutama yang berhubungan dengan alat-alat pabrik.

o. Manajer Personalia

- 1) Mengadakan pemberhentian buruh atas persetujuan direktur
- 2) Bertanggung jawab terhadap pekerja baik mengenai kesejahteraan maupun keselamatan buruh.

p. Mandor

- 1) Mengawasi kelancaran pekerja yang dilaksanakan oleh pekerja
- 2) Membawahi tenaga kerja harian maupun tenaga kerja borongan, serta bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

q. Tenaga Kerja Borongan

- 1) Melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh mandor
- 2) Mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan kepada mandor

r. Tenaga Kerja Harian

- 1) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan
- 2) Bertanggung jawab kepada mandor.

5. Pelaksanaan Manajemen

a. Bagian Personalia

- 1) Jumlah dan kualitas karyawan

Perusahaan Rokok TIGA BOLA adalah perusahaan intensif tenaga kerja. Sebagian besar adalah tenaga kerja wanita (80%) yang ditempatkan pada bagian penggilingan, pengguntingan dan pembungkusan. Hal ini dilakukan atas

dasar pertimbangan, kecermatan, kerajinan dan ketelitian yang dimiliki oleh tenaga kerja wanita tersebut. Tenaga kerja pria lebih banyak ditempatkan pada bagian penggudangan, pengangkutan dan pemasaran.

Keseluruhan tenaga kerja pada akhir tahun 2004 berjumlah 421 orang, baik tenaga borongan maupun tenaga kerja harian. Adapun perinciannya adalah sebagai berikut :

E. Tabel 1

Perusahaan Rokok Tiga Bola
Data Karyawan Menurut Tingkat Pendidikan
Malang

<i>Keterangan n</i>	Jumlah
Sarjana	15
SLTA	200
SD – SLTP	206
<i>Jumlah</i>	421

Sumber data : Perusahaan Rokok Tiga Bola ,2004

F. Tabel 2

Perusahaan Rokok Tiga Bola
Jumlah Karyawan
Malang

	<i>Keterangan</i>	
1	Komisaris	1
2	Direktur	1
3	Wakil Direktur	2
4	Bagian Produksi	4
5	Bagian Administrasi	17
6	Bagian Promosi	8
7	Bagian Personalia	4
8	Bagian Sales Promotion	8
9	Bagian Gudang	6
10	Bagian Pembelian Bahan Baku	5
11	Satpam	5
12	Karyawan Bagian Pelinting	105
13	Karyawan Bagian Pengguntingan	70
14	Karyawan Bagian Pengepakan	75
15	Karyawan Bagian Pencampuran dan Perajangan	50
16	Karyawan Bagian Penyortiran	50
	<i>Jumlah</i>	

Sumber data : Perusahaan Rokok Tiga Bola ,2004

2) Hari dan jam kerja karyawan

Jam kerja karyawan selama 6 (enam) hari dalam seminggu, kecuali hari libur nasional. Untuk menjamin

ketertiban didalam perusahaan dan juga terjaminnya kelancaran proses produksi serta penyesuaian upah dan gaji karyawan maka Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang menetapkan jam kerja bagi karyawan sebagai berikut :

a) Senin-Sabtu

Jam kerja 07.00-16.00

Jam istirahat 12.00-13.00

b) Jum'at

Jam kerja 07.00-16.00

Jam istirahat 11.00-13.00

c) Minggu – Libur

3) Upah sistem penggajian

Sistem pembayaran upah dan gaji yang dilakukan oleh Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang adalah sebagai berikut :

a) Karyawan bulanan

Karyawan bulanan adalah pimpinan kepala bagian, sub bagian dan staf masing-masing bagian. Sistem penggajian diberikan tiap akhir bulan dan besar gaji yang diperoleh sebesar Rp 500.000,00-Rp 750.000,00 setiap bulannya.

b) Karyawan harian

Karyawan harian adalah mandor bagian pencampuran dan perajangan, mandor bagian pengepakan dan pengebalan, tenaga angkat dan tenaga gudang. sistem pembayarannya diberikan setiap satu minggu sekali yaitu pada hari Sabtu. Upah yang diberikan perusahaan

kepada karyawan harian antara Rp 13.500,00-Rp 15.000,00-

c) Karyawan borongan

Karyawan borongan adalah karyawan bagian pelintingan dan karyawan bagian pengguntingan serta bagian pengepakan. Sistem pembayaran upahnya adalah seperti halnya karyawan harian, yaitu satu minggu sekali pada hari Sabtu sedangkan besarnya upah yang diberikan adalah :

- (1) Untuk bagian pelintingan dan pengguntingan upah yang diberikan adalah tiap menghasilkan 1000 batang rokok, upahnya sebesar Rp 5.000.
- (2) Untuk bagian pengepakan upahnya sebesar Rp 4.500 per 200 pak atau sama dengan 1 bal.

4) Pengembangan tenaga kerja

Para karyawan baru maupun yang sudah lama bekerja, masih perlu dikembangkan lebih lanjut guna meningkatkan ketrampilan, kecepatan dan kegairahan kerja. Pengembangan tenaga kerja yang dilakukan Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang adalah dengan latihan kerja yang bertujuan meningkatkan kecepatan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugas tertentu, dengan latihan diharapkan kuantitas dan kualitas produksi dapat

meningkat. Pengembangan ini juga merupakan suatu informasi untuk mengetahui tingkat prestasi berdasarkan penilaian hasil kerja.

6. Produksi dan Proses Produksi

a. Produksi

1) Hasil produksi

Hasil produksi Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung-Malang untuk saat ini terdiri dari 3 merek rokok yaitu :

- a) Rokok TIGA BOLA filter
- b) Rokok TIGA BOLA kretek
- c) Rokok matrik filter

2) Bahan

Bahan yang digunakan dalam produksi rokok ini adalah :

a) Bahan baku terdiri dari :

(1) Tembakau

Tembakau yang digunakan adalah tembakau Madura, tembakau Temanggung, tembakau Lombok, tembakau Bojonegoro, tembakau Tulungagung dan tembakau Maranggen.

(2) Cengkeh

Cengkeh yang digunakan adalah cengkeh Manado dan cengkeh Jawa Timur.

(3) Saos

Saos yang dipergunakan adalah bahan yang merupakan bahan perasa untuk tembakau agar rasa rokok yang dihasilkan khas.

b) Bahan pembantu terdiri dari :

(1) Kertas ambri

Kertas ambri dipergunakan sebagai kertas pembungkus tembakau yang dicampur cengkeh dan saos sehingga menjadi rokok batangan.

(2) Slopen

Slopen berbentuk seperti plastik, digunakan untuk membungkus beberapa batang rokok agar tidak mudah rusak.

(3) Kertas etiket

Kertas etiket digunakan sebagai kertas pembungkus setelah pemakaian slopen sehingga rokok terbungkus dalam kemasan yang rapi menjadi verpack.

(4) Kertas kraft

Kertas ini dipakai untuk membungkus rokok dalam bentuk ball.

(5) Pita cukai

Kertas ini digunakan sebagai petunjuk bahwa rokok tersebut telah terbebani bea cukai.

(6) Perekat

Bahan ini digunakan sebagai bahan perekat dari proses penggilingan sampai proses pengepakan, pengepresan dan pembungkusan dengan kertas kraft dalam bentuk ball.

3) Peralatan produksi

Peralatan yang digunakan yaitu terdiri dari :

a) Mesin pelinting

Mesin pelinting yaitu mesin sederhana yang terdiri dari kayu dan berfungsi untuk melinting sejumlah batang rokok.

b) Mesin perajang tembakau

Mesin perajang tembakau adalah mesin perajang yang digunakan untuk merajang tembakau yang masih berbentuk daun sehingga menjadi halus.

c) Mesin perajang cengkeh

Mesin perajang cengkeh adalah mesin yang digunakan untuk merajang cengkeh yang masih berbentuk buah dan sudah direndam terlebih dahulu.

d) Mesin diesel

Mesin diesel adalah mesin yang digunakan untuk menggerakkan aliran listrik didalam proses pencampuran yang dihubungkan dengan alat semprot saos.

e) Alat verpak

Alat verpak adalah alat yang terbuat dari kayu berbentuk kotak dengan penutupnya yang berfungsi untuk mengepak sejumlah batang rokok.

f) Gunting

Adalah alat yang digunakan untuk menggunting kelebihan tembakau setelah dilinting.

g) Alat semprot saos

Adalah alat yang digunakan untuk menyemprot saos pada tembakau yang sudah siap dicampur.

h) Timbangan

Adalah alat yang berfungsi untuk menimbang tembakau yang siap dilinting maupun kelebihanannya setelah pelintingan.

i) Tampan

Adalah alat yang digunakan untuk menyaring tembakau yang sudah dirajang.

j) Seng rokok

Adalah alat yang digunakan untuk menyusun rokok setelah pelintingan dan pengguntingan.

k) Kereta dorong

Adalah kereta yang digunakan untuk mengangkut campuran tembakau dari bagian pencampuran ke bagian produksi.

l) Mesin open

Adalah alat yang digunakan untuk mengopen atau mengangin-nganginkan sejumlah batang rokok setelah dilakukan penyortiran kasar.

m) Alat roll flagband

Adalah alat yang digunakan untuk saat pembungkusan ball rokok kedalam dos sebelum dikirim.

n) Ember

Adalah alat yang digunakan untuk mengisi campuran tembakau yang siap dilinting maupun sisanya setelah dilinting.

o) Alat pemeriksa pelinting

Adalah alat yang menunjukkan seberapa besar ukuran standar yang baik mutunya.

p) Alat sekop

Adalah alat yang digunakan dalam pencampuran bahan.

q) Alat ukur rokok

Adalah alat yang dikatakan sebagai as pada mesin pelinting untuk mengatur besar kecilnya ukuran rokok.

r) Alat setrika

Adalah alat yang digunakan untuk menyetrikan kertas pembungkus rokok.

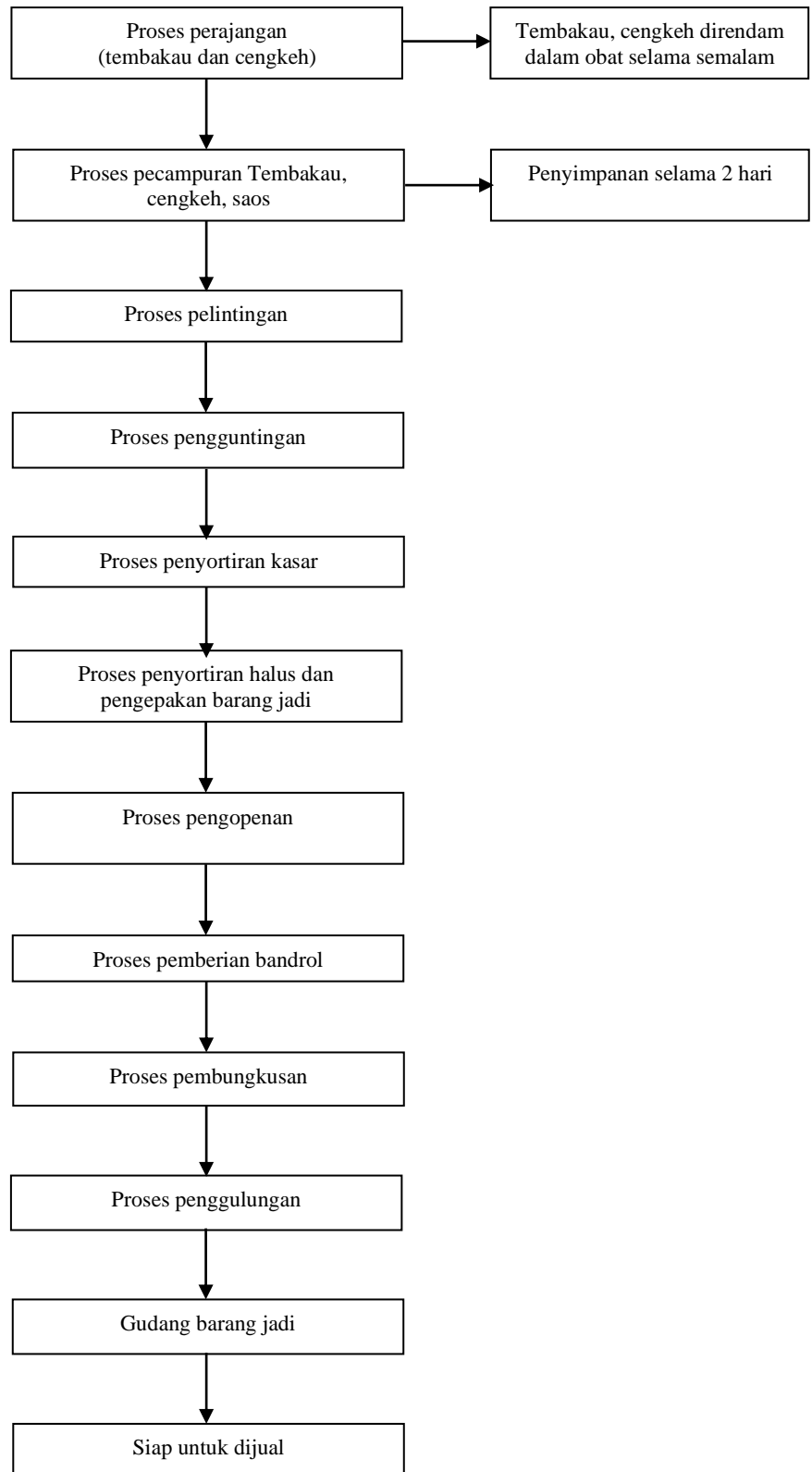
s) Aluminium foil

Adalah alat yang digunakan sebagai pembungkus lapisan pertama sebelum bahan lainnya, hal ini bertujuan agar aroma dan rasanya tidak berubah.

b. Proses Produksi

Proses produksi adalah suatu kegiatan pengolahan, mulai bahan mentah menjadi barang jadi berupa rokok yang siap dijual. Proses produksi perusahaan rokok ini berupa proses produksi terus menerus. Proses produksi pada Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung-Malang dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2
Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang
Tahap Proses Produksi
Tahun 2005



Sumber data : Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang, 2005

Tahapan proses produksi pada gambar 2 tersebut dapat diperinci sebagai berikut :

1) Proses perajangan

Tembakau cengkeh serta penghalusan tembakau cengkeh yang berbentuk buah direndam memakai obat pada bak penampungan cengkeh dalam waktu satu malam, setelah itu baru dirajang dan akhirnya dikeringkan dengan cara menjemur dibawah sinar matahari. Cengkeh yang dirajang ini bertujuan agar bentuknya rata dalam pencampuran sedangkan tembakau yang berbentuk daun, terlebih dahulu dijemur kemudian dirajang dalam mesin perajang dan dilakukan pengulangan untuk penghalusan.

2) Proses pencampuran

Tembakau yang sudah bersih kemudian ditimbang sesuai dengan perbandingan menurut jenis rokok yang diproduksi, setelah itu proses pencampuran dapat dilaksanakan. Tembakau dan cengkeh yang telah dirajang dan sudah siap untuk dicampur diberikan saos dan dalam keadaan masih basah, campuran tersebut dianginkan kemudian dimasukkan kedalam karung yang dipadatkan untuk disimpan dalam ruangan yang rapat selama dua hari, maksudnya adalah untuk mendapatkan rasa yang lebih rata dan meresap kedalam tembakau. Setelah proses ini selesai

maka tembakau yang sudah dicampur dengan cengkeh dan kemudian siap dilinting.

3) Proses pelintingan

Proses pelintingan rokok ini menggunakan mesin pelinting tembakau tradisional yang terbuat dari kayu, yaitu ada yang berbentuk nampan dan ada yang berbentuk gelondong. Proses pelintingannya yaitu mula-mula kertas amri diletakkan diatas alat tersebut kemudian diberi tembakau campuran yang telah disimpan selama dua hari lalu dilinting dengan diameter 1 cm.

4) Proses pengguntingan

Pada proses ini, dilakukan pengguntingan terhadap kelebihan tembakau pada kedua ujung batang rokok yang selesai dilinting. Setelah dilinting kemudian diikat dengan tali dan diserahkan kepada petugas sortir untuk disortir.

5) Proses penyortiran

Pada proses penyortiran kasar ini dilihat dan dipisahkan antara rokok yang baik dan yang jelek. Rokok yang baik adalah rokok yang memenuhi standar yaitu tidak terlalu besar ataupun kecil maupun terlalu padat atau keras dan kempes atau keropos.

6) Proses pengopenan

Setelah disortir, langsung dimasukkan kedalam mesin open yang terbuat dari ruangan yang didalamnya diberi

lampu pijar dengan maksud untuk menjaga kualitas kelembaban dan keharuman yang merata. Pengopenan tersebut berlangsung selama 1 hari, dimana temperatur open tersebut selalu terjaga dengan mengatur ventilasi udara.

7) Proses penyortiran halus dan pengepakan

Bersamaan dengan pengepakan dilakukan penyortiran halus untuk rokok afkir. Rokok afkir ini menjadi tanggung jawab atau resiko perusahaan. Selanjutnya rokok-rokok yang dipandang memenuhi syarat lalu dipak.

8) Proses pemberian bandrol

Setelah proses pengepakan selesai maka selanjutnya dilakukan pemberian bandrol terhadap pembungkus rokok tersebut.

9) Proses pembungkusan slop

Pada proses ini dilakukan pembungkusan pada beberapa pak rokok untuk dijadikan satuan yang dinamakan press atau slope. Setiap 10 pak, dijadikan 1 pres atau slope. Kertas yang digunakan adalah tir dan bagian luar diberi cap perusahaan serta kode tanda perusahaan.

10) Proses penggudangan

Setelah dipres rokok tersebut dijadikan dalam satu bal dan diberi nomor, proses selanjutnya disimpan ke gudang untuk kemudian didistribusikan.

7. Pemasaran

a. Daerah Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan yang sangat penting karena semakin luasnya daerah pemasaran maka banyak orang yang mengenal produk yang dihasilkan dan tentu saja akan meningkatkan penjualan. Daerah pemasaran Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung-Malang meliputi :

- Kalimantan
- Sulawesi
- Sumatera
- Bali

b. Saluran Distribusi

Usaha memperlancar arus pemasaran atau penjualan perusahaan perlu menggunakan saluran distribusi yang dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi distribusi suatu barang. Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung-Malang menggunakan saluran distribusi sebagai berikut :

1) Produsen → Agen → Retailer → Konsumen

Produsen memilih agen penyalurnya dengan menjalankan kegiatan perdagangan besar dalam saluran yang ada dan sasaran penjualannya kepada pengecer saja.

2) Produsen → Retailer → Konsumen

Saluran ini disebut saluran distribusi langsung. Pengecer besar membeli langsung kepada produsen.

c. Harga dan Kebijakan Harga

Agar produksi dari suatu perusahaan nantinya dapat diterima oleh konsumen maka kebijakan harga harus tetap dalam artian dapat diterima oleh produsen dan konsumen. Penentuan harga jual pada Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang didasarkan pada harga pokok dan tambahan pada laba yang diinginkan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang menetapkan harga jual produksinya sebesar Rp 3.900,00 per bungkus yang berisi 12 batang rokok.

Tabel 3

Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang
Harga Jual Per Produk Tahun 2005

<i>Jenis Rokok</i>	Isi	Harga Jual
TIGA BOLA Filter	12 batang	Rp 3.900,00
TIGA BOLA Kretek	12 batang	Rp 3.000,00
Matrik Filter	12 batang	Rp 3.900,00

Sumber data : Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang, 2005

d. Promosi

Promosi memegang peranan penting dalam usaha mempengaruhi konsumen agar melakukan pembelian terhadap barang yang dihasilkan produsen. Langkah-langkah yang

dilakukan Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang adalah sebagai berikut :

- 1) Menjadi sponsor dalam acara tertentu
- 2) Memberikan kalender kepada pengecer
- 3) Pemasangan tanda gambar dan merk pada kendaraan milik perusahaan

8. Informasi Akuntansi PR. TIGA BOLA Sumber Pucung Malang

Untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai keadaan perusahaan, maka penulis sajikan laporan keuangan mulai tahun 2002-2004 dan laporan penjualan sebagai berikut :

Tabel 4
PERUSAHAAN ROKOK TIGA BOLA
SUMBER PUCUNG MALANG
NERACA
Per 31 Desember 2002
(Dalam Rupiah)

AKTIVA		PASIVA	
AKTIVA LANCAR		Hutang Lancar :	
Kas	111.090.000	Hutang Dagang	890.205.000
Bank	467.760.000	Beban Msh Hrs Dibayar	525.300.000
Piutang Usaha	2.100.500.000	Hutang Pajak	337.650.250
Piutang Lain-lain	1.140.700.450	Jumlah Hutang Lancar	1.753,155,250
Persediaan Alat Kantor	8.905.300		
Investasi	8.300.600.200	Hutang Jk Panjang :	
Persediaan Bahan Baku	125.600.250	Hutang Usaha	753.850.750
Persediaan Brg Dlm Proses	110.280.000	Hutang Lain-lain	97.800.000
Persediaan Rokok Jadi	123.500.100	Jumlah	851.650.750
Persed.PC dan PPN Pita			
Cukai	118.490.500	Modal :	
Jumlah Aktiva Lancar	12.607.426.800	Modal	12.898.441.050
		Laba Tahun Berjalan	1,157,439,750
AKTIVA TETAP		Jumlah Modal	14,005,880,800
Tanah	2.230.400.000		
Gedung	780.300.000		
Ak.Peny.Gedung	(78.030.000)		
Kendaraan	287.650.000		
Ak.Peny.Kendaraan	(28.765.000)		
Peralatan Pabrik	425.650.000		
Ak.Peny.Peralatan Pabrik	(42.565.000)		
Peralatan Kantor	164.000.000		
Ak. Peny. Perl.Kantor	(15.900.000)		
Jumlah Aktiva Tetap	4.053.260.000		
TOTAL AKTIVA	16.660.686.800	TOTAL PASIVA	16.660.686.800

Sumber data: Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang

Tabel 5
PERUSAHAAN ROKOK TIGA BOLA
SUMBER PUCUNG MALANG
LAPORAN LABA RUGI
Periode yang berakhir 31 Desember 2002
(Dalam Rupiah)

Pendapatan		8,798,700,000
Harga Pokok Penjualan		(3.101,541,140)
Laba Kotor		5,697,158,860
Biaya Operasional :		
Biaya Gaji Karyawan	3.167.800.000	
Biaya Iklan	82.920.510	
Biaya Pengiriman	158,300,100	
Biaya Perjalanan Dinas	41,480,000	
Biaya Pemeliharaan Bangunan	510,200,400	
Biaya Pemeliharaan Pabrik	41,625,000	
Biaya Pemeliharaan Peralatan Kantor	36,000,300	
Biaya Tamu dan Hiburan	35,020,000	
Biaya Pengobatan Karyawan	100,450,000	
Biaya Sumbangan	48,257,000	
Biaya Pakaian Dinas	78,650,100	
Biaya Retribusi Kebersihan	12,350,000	
Natura	25,450,700	
Biaya Asuransi Kebakaran	42,725,000	
Biaya Telepon, Listrik dan Air	18,650,000	
Biaya Penyusutan Bangunan Kantor	55.920,000	
Biaya Penyusutan Peralatan Kantor	21.800.000	
Biaya Penyusutan Kendaraan Kantor	18.140.000	
Jumlah Biaya Administrasi dan Umum		4,495,739,110
Laba Operasi		1,201,419,750
Beban di luar usaha		(43.980.000)
Laba sebelum PPh		1,157,439,750
PPh		
10 % x 50.000.000	5.000.000	
15% x 50.000.000	7.500.000	
30% x 1.048,439,750	314,531,925	
Total PPh		(329,731,925)
Laba Setelah Pajak		827,707,825

Sumber data: Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang

Tabel 6
PERUSAHAAN ROKOK TIGA BOLA
SUMBER PUCUNG MALANG
NERACA
Per 31 Desember 2003
(Dalam Rupiah)

AKTIVA		PASIVA	
AKTIVA LANCAR		Hutang Lancar :	
Kas	221.070.000	Hutang Dagang	980,720,500
Bank	610.700.000	Beban Msh Hrs Dibayar	560.750.000
Piutang Usaha	230.050.000	Hutang Pajak	340.150.300
Piutang Lain-lain	1.120.200.100	Jumlah Hutang Lancar	1,881,620,800
Persediaan Alat Kantor	10.450.000	Hutang Jk Panjang :	
Investasi	9.900.340.000	Hutang Usaha	764.700.225
Persediaan Bahan Baku	230.225.000	Hutang lain-lain	98.200.000
Persediaan Brg Dlm Proses	220.085.000	Jumlah	862.900.225
Persediaan Rokok Jadi	240.800.100	Modal :	
Persed.PC dan PPN Pita		Modal	13.582.839.835
Cukai	125.400.000	Laba Tahun Berjalan	1,377,857,440
Jumlah Aktiva Lancar	12.909.320.200	Jumlah Modal	14,960,697,275
AKTIVA TETAP			
Tanah	2.430.400.000		
Gedung	925.300.000		
Ak.Peny.Gedung	92.530.000		
Kendaraan	550.200.000		
Ak.Peny.Kendaraan	55.020.000		
Peralatan Pabrik	500.703.000		
Ak.Peny.Peralatan Pabrik	43.370.000		
Peralatan Kantor	181.250.100		
Ak. Peny. Perl.Kantor	17.125.000		
Jumlah Aktiva Tetap	4.795.898.100		
TOTAL AKTIVA	17.705.218.300	TOTAL PASIVA	17.705.218.300

Sumber data: Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang

Tabel 7
PERUSAHAAN ROKOK TIGA BOLA
SUMBER PUCUNG MALANG
LAPORAN LABA RUGI
Periode yang berakhir 31 Desember 2003
(Dalam Rupiah)

Pendapatan		9,150,850,000
Harga Pokok Penjualan		(3,180,250,000)
Laba Kotor		5,970,600,000
Biaya Operasional :		
Biaya Gaji Karyawan	3,195,525,000	
Biaya Iklan	83,000,510	
Biaya Pengiriman	160,150,000	
Biaya Perjalanan Dinas	42,900,100	
Biaya Pemeliharaan Bangunan	520,840,450	
Biaya Pemeliharaan Pabrik	44,510,000	
Biaya Pemeliharaan Peralatan Kantor	37,021,000	
Biaya Tamu dan Hiburan	36,021,000	
Biaya Pengobatan Karyawan	103,500,000	
Biaya Sumbangan	48,930,000	
Biaya Pakaian Dinas	80,720,000	
Biaya Retribusi Kebersihan	13,520,000	
Natura	26,150,200	
Biaya Asuransi Kebakaran	43,525,000	
Biaya Telepon, Listrik, dan Air	19,150,000	
Biaya Penyusutan Bangunan Kantor	55,920,000	
Biaya Penyusutan Peralatan Kantor	21,800,000	
Biaya Penyusutan Kendaraan Kantor	18,140,000	
Jumlah Biaya Administrasi dan Umum		4,551,762,560
Laba Operasi		1,418,837,440
Beban di luar usaha		(40,980,000)
Laba sebelum PPh		1,377,857,440
PPh		
10 % x 50.000.000	5.000.000	
15% x 50.000.000	7.500.000	
30% x 1,317,007,440	383,357,232	
Total Pph		(395,357,232)
Laba Bersih Usaha		982,000,208

Sumber data: Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang

Tabel 8

**PERUSAHAAN ROKOK TIGA BOLA
SUMBER PUCUNG MALANG
NERACA
Per 31 Desember 2004
(Dalam Rupiah)**

AKTIVA		PASIVA	
AKTIVA LANCAR		Hutang Lancar :	
Kas	115.720.000	Hutang Dagang	900.720,500
Bank	470.600.000	Beban Msh Hrs Dibayar	545.210.000
Piutang Usaha	2.210.450.000	Hutang Pajak	340.150.300
Piutang Lain-lain	1.190.720.100	Jumlah Hutang Lancar	1.786.080,800
Persediaan Alat Kantor	9.100.450		
Investasi	8.750.430.000	Hutang Jk Panjang :	
Persediaan Bahan Baku	128.900.210	Hutang Usaha	764.700.225
Persediaan Brg Dlm Proses	112.830.000	Hutang lain-lain	98.200,225
Persediaan Rokok Jadi	127.800.100	Jumlah	862.900,225
Persed.PC dan PPN Pita			
Cukai	120.900.000	Modal :	
Jumlah Aktiva Lancar	13.237.450.860	Modal	13.602.777.229
		Laba Tahun Berjalan	1.399.282,956
AKTIVA TETAP		Jumlah Modal	15.002.060,195
Tanah	2.430.400.000		
Gedung	810.300.000		
Ak.Peny.Gedung	81.030.000		
Kendaraan	395.200.000		
Ak.Peny.Kendaraan	39.520.000		
Peralatan Pabrik	430.200.350		
Ak.Peny.Peralatan Pabrik	43.020.000		
Peralatan Kantor	167.200.000		
Ak. Peny. Perl.Kantor	16.720.000		
Jumlah Aktiva Tetap	4.413.590.350		
TOTAL AKTIVA	17.651.041.210	TOTAL PASIVA	17.651.041.210

Sumber data: Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang

Tabel 9
PERUSAHAAN ROKOK TIGA BOLA
SUMBER PUCUNG MALANG
LAPORAN LABA RUGI
Periode yang berakhir 31 Desember 2004
(Dalam Rupiah)

Pendapatan		9,520,400,000
Harga Pokok Penjualan		(3.490.400.000)
Laba Kotor		<u>6.030.000.000</u>
Biaya Operasional:		
Biaya Gaji Karyawan	3,210,800,000	
Biaya Iklan	83,150,020	
Biaya Pengiriman	160,500,100	
Biaya Perjalanan Dinas	43,200,000	
Biaya Pemeliharaan Bangunan	528,501,000	
Biaya Pemeliharaan Peralatan Pabrik	45,625,000	
Biaya Pemeliharaan Peralatan Kantor	38,600,324	
Biaya Tamu dan Hiburan	37,850,200	
Biaya Pengobatan Karyawan	105,245,000	
Biaya Sumbangan	49,725,000	
Biaya Pakian Dinas	81,550,100	
Biaya Retribusi Kebersihan	14,350,000	
Natura	27,620,300	
Biaya Asuransi Kebakaran	44,600,000	
Biaya Telepon, Listrik dan Air	19,560,000	
Biaya Penyusutan Bangunan Kantor	55,920,000	
Biaya Penyusutan Peralatan Kantor	21,800,000	
Biaya Kendaran Kantor	18,140,000	
Jumlah Biaya Adminstrasi dan umum		<u>4.586.737.044</u>
Laba Bersih Operasi		<u>1.448.262.956</u>
Laba Sebelum Kena Pajak		(43.980.000)
Beban di luar usaha		<u>1,339,282,956</u>
Laba Sebelum Pph		
Pph		
10% x 50,000,000	5,000,000	
15% x 50.000.000	7,500,000	
30 % x 1,299,282,956	<u>389,784,887</u>	
Total Pph		(402,248,887)
Laba setelah pajak		<u>996,998,069</u>

Sumber data: Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumber Pucung Malang

Tabel 10
Laporan Penjualan
Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang
Per 31 Desember
(dalam rupiah)

Tahun	Jenis Produk	Kalimantan	Sulawesi	Sumatera	Bali	Jumlah
2002	Tiga Bola Filter	1.189.200.000	1.019.600.000	980.000.000	512.800.000	
	Tiga Bola Kretek	743.240.000	637.160.000	424.660.000	318.860.000	
	Matrix Filter	1.040.910.000	892.020.000	594.750.000	448.500.000	
	Jumlah	2.973.350.000	2.548.780.000	1.999.410.000	1.277.160.000	8.798.700.000
2003	Tiga Bola Filter	1.309.200.000	1.122.000.000	748.000.000	561.200.000	
	Tiga Bola Kretek	618.120.000	701.420.000	467.500.000	350.540.000	
	Matrix Filter	1.145.430.000	981.000.000	654.420.000	491.000.000	
	Jumlah	3.072.750.000	2.805.440.000	1.869.000.000	1.402.740.000	9.150.850.000
2004	Tiga Bola Filter	1.332.800.000	1.142.400.000	761.600.000	572.000.000	
	Tiga Bola Kretek	833.000.000	714.000.000	476.000.000	355.980.000	
	Matrix Filter	1.166.490.000	999.570.000	666.510.000	500.050.000	
	Jumlah	3.332.290.000	2.855.970.000	1.904.110.000	1.428.030.000	9.520.400.000

Sumber data : Perusahaan Rokok Tiga Bola Sumberpucung – Malang

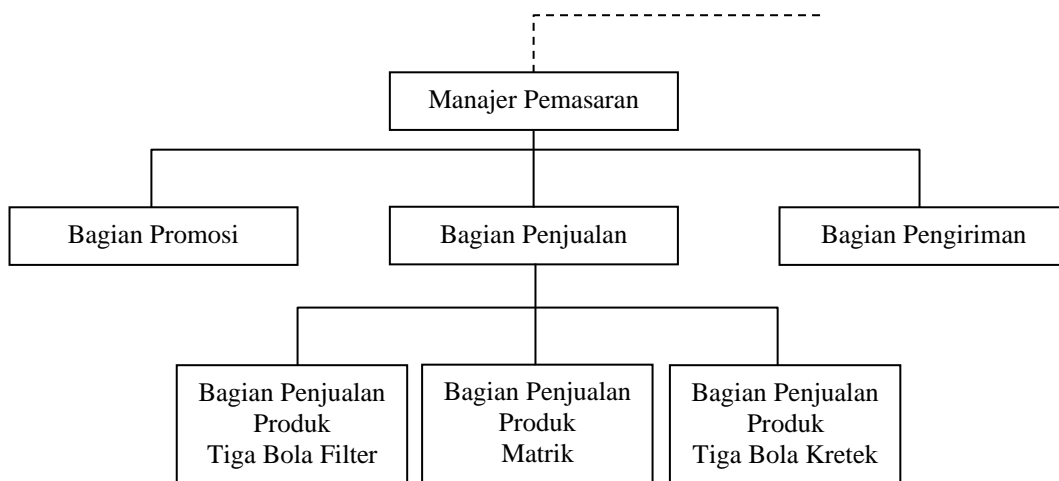
9. Sistem Pengendalian Manajemen yang Diterapkan dalam Perusahaan

Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang merupakan perusahaan yang menghasilkan berbagai merek rokok. Merek rokok yang dihasilkan oleh perusahaan yaitu TIGA BOLA filter, TIGA BOLA kretek, Matrik filter. Selanjutnya sistem pengendalian yang diterapkan dalam perusahaan khususnya dibagian penjualan adalah sebagai berikut :

a. Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab merupakan suatu unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat tanggung jawab mempunyai masukan dan keluaran. Dalam praktiknya pusat pertanggungjawaban untuk penjualan pada Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang terletak pada manajer pemasaran. Manajer pemasaran ini membawahi bagian promosi, bagian pengendalian penjualan dan bagian pengiriman. Khusus bagi pengendalian penjualan ini kemudian dirinci lagi dengan membaginya menjadi beberapa sub bagian. Sejalan dengan jenis produk yang dihasilkan pertanggung jawaban penjualan dari masing-masing jenis produk berada di sub bagian penjualan TIGA BOLA filter untuk penjualan produk

rokok merek TIGA BOLA filter, sub bagian penjualan TIGA BOLA kretek untuk produk rokok merek TIGA BOLA kretek dan sub bagian penjualan Matrix untuk merek rokok Matrix. Semua sub bagian tersebut bertanggung jawab kepada bagian pengendalian penjualan untuk penjualan disemua daerah pemasaran. Jadi dalam perusahaan rokok TIGA BOLA pembagian wewenang dan tanggung jawab dititikberatkan pada jenis produk yang dihasilkan. Sebagaimana yang terdapat pada struktur organisasi yang telah ditetapkan.



Gambar 3
Struktur Pengendalian Penjualan

Sumber data : Struktur Organisasi PR. Tiga Bola Sumber Pucung Malang, 2005

b. Proses Pengendalian Manajemen pada perusahaan rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang

Proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi dan interaksi informal dikalangan manajer dan karyawan. Komunikasi informal ini dilakukan dalam berbagai macam

bentuk seperti memo, rapat, percakapan. Selain itu dalam sistem pengendalian manajemen dikenal pula sistem pengendalian manajemen formal yang meliputi pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis. Dari masing-masing elemen tersebut dalam hubungannya dengan proses pengendalian manajemen yang diterapkan dalam perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Pemrograman

Penyusunan program yang ditetapkan oleh perusahaan mengenai strategi yang akan datang adalah dengan menyusun rencana jangka panjang yang didasarkan pada kinerja yang telah ada. Penyusunan program ini hanya dilakukan berdasarkan data-data historis yang dimiliki perusahaan dan tidak diikuti dengan riset dalam rangka mengembangkan perusahaan.

- Penganggaran

Anggaran yang disusun oleh perusahaan, didasarkan pada hasil aktual yang telah dicapai pada periode sebelumnya. Setelah data-data tersebut dikumpulkan lalu dianalisis untuk mengetahui seberapa besar perubahan-perubahan yang terjadi dari tahun sebelumnya. Setelah diketahui pertumbuhan dari tahun-tahun sebelumnya langkah selanjutnya yang dilakukan adalah mencari rata-rata pertumbuhan tersebut, kemudian hasil rata-rata pertumbuhan tersebut ditambahkan pada realisasi yang terjadi pada tahun sebelumnya.

Adapun bentuk anggaran biaya pemasaran adalah sebagai berikut :

Keterangan	Produk A	Produk B	Produk C	Total
Gaji bagian pemasaran				
Biaya penelitian				
Biaya angkut				
Biaya promosi/iklan				
Dan lain-lain				

- Pengukuran

Pengukuran yang dilakukan oleh perusahaan adalah mencatat kegiatan penjualan, biaya dan pendapatan yang diperoleh berdasarkan masing-masing jenis produk, tanpa memperhatikan daerah penjualan. Setelah itu semua hasil penjualan, biaya dan pendapatan yang terjadi diakumulasikan untuk dilaporkan kepada manajemen.

- Pelaporan dan analisis

Pelaporan dan analisis yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan membandingkan hasil aktual perusahaan yang terjadi sekarang dengan hasil aktual terjadi pada tahun sebelumnya. Hal ini dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai keberhasilan bagian penjualan. Jadi dalam usaha menilai kinerja bagian penjualan manajemen menjadikan hasil aktual pada tahun sebelumnya sebagai tolak ukurnya.

B. Pembahasan

1. Masalah

Pada Perusahaan Rokok TIGA BOLA Sumber Pucung Malang sebenarnya telah dilaksanakan sistem pengendalian manajemen.

Akan tetapi sistem pengendalian manajemen untuk penjualan belum dilaksanakan secara efektif, khususnya dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta proses pengendalian manajemen yang meliputi pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, pelaporan belum dilaksanakan dengan baik.

2. Bukti Masalah

- a. Struktur pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan kurang mendukung efisiensi dan efektivitas pengendalian manajemen. Hal ini dikarenakan struktur pengendalian khususnya penjualan disusun berdasarkan jenis produk.
- b. Proses pengendalian manajemen belum dilaksanakan dengan baik, sehingga mereka kurang memikirkan masa depan perusahaan.

3. Akibat Masalah

- a. Struktur pengendalian khususnya penjualan perusahaan yang disusun berdasarkan jenis produk mengakibatkan biaya yang dikeluarkan perusahaan besar dan tanggung jawab manajer terhadap produk tidak maksimal karena harus mengirim ke berbagai daerah pemasaran.
- b. Proses pengendalian manajemen belum terlaksana dengan baik, hal ini mengakibatkan pelanggan, kekuatan pesaing

kurang begitu dipertimbangkan karena tidak pernah melakukan penelitian tentang kondisi pasar.

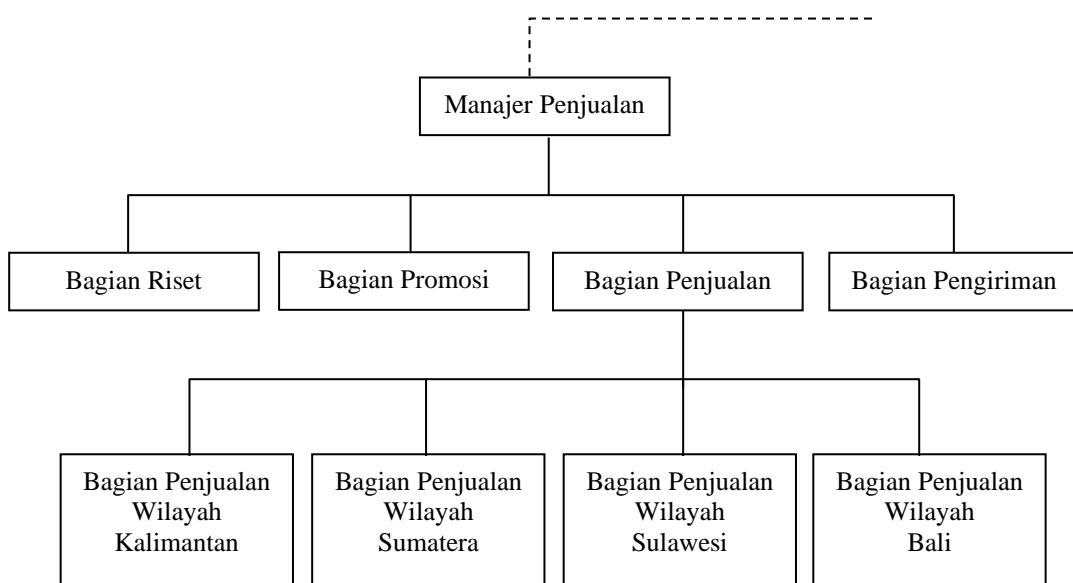
4. Pemecahan Masalah

a. Evaluasi Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan kurang mendukung efisiensi dan efektivitas pengendalian manajemen. Hal ini dikarenakan struktur pengendalian khususnya penjualan perusahaan disusun berdasarkan jenis produk.

Kelemahan mendasar yang terjadi terletak pada pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yaitu karena biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan rata-rata untuk masing-masing daerah produk. Padahal daerah pemasaran yang ada terletak berjauhan bahkan pada propinsi yang lain. Untuk memperbaiki hal tersebut harus dilakukan perubahan mendasar yaitu dengan menyusun struktur berdasarkan daerah pemasaran.

Dengan penyusunan struktur pengendalian intern berdasarkan daerah pemasaran maka setiap manajer harus bertanggung jawab atas biaya dan pendapatan yang dikeluarkan untuk masing-masing daerah pemasaran bukan berdasarkan produk. Dengan demikian maka bentuk struktur organisasi yang harus digunakan adalah sebagai berikut :



Gambar 4
Struktur Organisasi Berdasarkan Daerah Pemasaran

Sumber data : Struktur Organisasi PR. Tiga Bola Sumber Pucung Malang, 2005

Dengan disusunnya struktur organisasi pengendalian manajemen berdasarkan daerah pemasaran maka perusahaan banyak memperoleh keuntungan yaitu :

- 1) Tanggung jawab para manajer dapat dirumuskan dengan jelas, karena dalam sebuah daerah pemasaran hanya seorang manajer yang bekerja, maka ia akan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun ketidakberhasilan penjualan di daerah itu.

- 2) Dapat meningkatkan insentif para manajer dan dapat meningkatkan efektivitas penjualan.
- 3) Biaya transport relatif lebih murah, karena setiap manajer berkeliling dalam wilayah yang sempit.

b. Evaluasi Proses Pengendalian Manajemen

Sebagaimana diketahui bahwa proses pengendalian manajemen meliputi pemrograman, penganggaran, operasi pengukuran dan pelaporan.

1) Pemrograman

Pemrograman merupakan proses memilih program khusus untuk kegiatan organisasi. Pemrograman ini biasanya dilakukan berdasarkan riset dan pengembangan. Kegiatan pemrograman khusus penjualan yang dilakukan perusahaan tidak pernah dilaksanakan dengan baik. perusahaan dalam menyusun program kedepan tidak melakukan penelitian tentang kondisi pasar sehingga peluang untuk meraih pasar yang lebih luas dan ancaman yang datang dari pihak pesaing kurang begitu dipertimbangkan. Yang dilakukan perusahaan selama ini adalah berusaha meningkatkan penjualan hanya dengan melihat data-data historis dengan mengabaikan prospek kedepan.

Untuk memperbaiki kondisi tersebut perusahaan hendaknya menyusun program-program yang berhubungan dengan penjualan kedepan. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan harus menambah bagian penelitian pemasaran yang bertugas untuk mengadakan riset pasar

tentang peluang penambahan jenis produk, peluang dan ancaman terhadap produk yang sudah ada dan telah dipasarkan, dengan demikian perusahaan akan dapat mengantisipasi ancaman yang datang dari pesaing, selera masyarakat, kemampuan masyarakat sehingga produk yang dihasilkan oleh perusahaan tetap mampu bertahan bahkan berkembang pada masa yang akan datang.

2) Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran oleh perusahaan selama ini hanya didasarkan pada data-data historis yang telah ada. Dalam menyusun anggaran penjualan perusahaan hanya dilakukan dengan melihat pertumbuhan penjualan yang terjadi dari waktu ke waktu. Jadi untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan menggunakan rata-rata pertumbuhan beberapa tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran seperti ini pada dasarnya kurang baik. Hal ini dikarenakan manajer yang bertanggung jawab akan kurang termotivasi untuk meraih kinerja yang lebih baik. Keadaan ini sebenarnya didukung kondisi perusahaan yang masih belum memiliki bagian riset pemasaran sehingga mereka tidak mengetahui lebih detail mengenai kondisi masyarakat, kondisi persaingan sehingga peluang untuk meraih market share yang lebih luas dan ancaman yang datang dari para pesaing tidak dapat diidentifikasi secara rinci.

Selain itu perusahaan dalam menyusun anggaran penjualan oleh perusahaan didasarkan pada penyusunan anggaran berdasarkan jenis produk tanpa melihat daerah penjualan. Padahal untuk penjualan yang dilakukan antar daerah membutuhkan biaya penjualan yang berbeda-beda dimana untuk daerah penjualan di Bali membutuhkan lebih sedikit biaya angkut dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan dibandingkan dengan daerah penjualan Sumatera.

Untuk memperbaiki hal tersebut manajemen berharap menyusun anggaran manajemen harus melihat hasil aktual dari masa sebelumnya ditambah lagi dengan meminta masukan dari bagian promosi sebagai suatu upaya untuk mengetahui seberapa besar dampak promosi yang akan dilakukan, selain itu manajemen juga membutuhkan informasi dari bagian penelitian yang telah diteliti ditambah lagi dengan informasi mengenai ancaman dari para pesaing yang dapat mencerminkan resiko sebagai suatu pertimbangan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran.

Adapun bentuk anggaran yang disusun menurut daerah pemasaran adalah sebagai berikut :

Keterangan	kalimantan	Sumatera	Sulawesi	Bali	Total
Gaji bagian pemasaran					
Biaya penelitian					
Biaya angkut					
Biaya promosi					
Dan lain-lain					

3) Pengukuran

Selama periode operasi, perusahaan selalu melakukan pencatatan atas biaya yang dikeluarkan untuk masing-masing produk serta pendapatan hasil penjualan dari produk yang ada. Pencatatan yang dilakukan sebenarnya sudah terstruktur sesuai struktur pengendalian manajemen. Akan tetapi dengan adanya perubahan pada penyusunan anggaran yaitu dari anggaran berdasarkan jenis produk menjadi pemasaran berdasarkan daerah pemasaran, maka perubahan-perubahan juga secara otomatis harus dilakukan sesuai dengan struktur pengendalian manajemen yang dibuat. Jika tidak maka pencatatan yang dilakukan tidak akan sesuai dengan hasil yang diharapkan dari sistem pengendalian manajemen.

4) Pelaporan dan Analisis

Sebagaimana diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat komunikasi. Laporan yang digunakan sebagai alat pengendalian tersebut

dianalisis dengan cara membandingkan kinerja aktual dengan hasil yang dicapai pada tahun yang lalu. Jika pada periode saat ini lebih tinggi jumlah penjualan dan pendapatannya. Sedangkan biayanya lebih rendah maka perusahaan sudah menganggap bahwa kinerja penjualan yang dilakukan perusahaan sudah bagus. Analisis seperti ini tentu kurang memberikan tantangan bagi manajemen. Oleh karena itu seharusnya perusahaan tidak melakukan penilaian kinerja berdasarkan hasil perbandingan antara hasil aktual tahun sekarang dengan hasil aktual tahun sebelumnya. Akan tetapi perusahaan hendaknya melakukan pengukuran kinerja dengan cara membandingkan hasil aktual pada saat ini dengan anggaran yang telah disusun, sedangkan perbandingan antara hasil aktual pada tahun sekarang dengan tahun sebelumnya tetap dipakai tetapi bukan untuk menilai kinerja melainkan untuk melihat atau menganalisis pertumbuhan yang terjadi dalam beberapa periode. Hal ini juga akan sangat bermanfaat dalam beberapa periode. Hal ini juga akan sangat bermanfaat dalam memberikan informasi dalam penyusunan anggaran untuk tahun selanjutnya.