

BIAYA PRODUKSI, PEMINTUAN.

S K R I P S I

CONSTANCE HENRIETTE ADRIANA LIKLIKWATIL

**INFORMASI PENJUALAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUTUSAN
PRODUKSI PADA PD ANEKA PANGAN UNIT PABRIK COKLAT
TJENDERAWASIH DI SURABAYA**



M I L I K
PERPUSTAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
S U R A B A Y A

A. 842/91
lik

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

S U R A B A Y A

1 9 8 9

16 Juli 1992

INFORMASI PENJUALAN DAN PENGARUHNYA
TERHADAP KEPUTUSAN PRODUKSI PADA PD ANEKA PANGAN
UNIT PABRIK COKLAT TJENDERAWASIH DI SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperlengkapi Syarat-Syarat
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi

Oleh :

CONSTANCE HENRIETTE ADRIANA LIKLIKWATIL

No. Pokok : 048311429

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

SURABAYA

1989

16 JUN 1989

Surabaya, 22 September 1989

Disetujui dan siap untuk diujikan

Dosen Pembimbing :



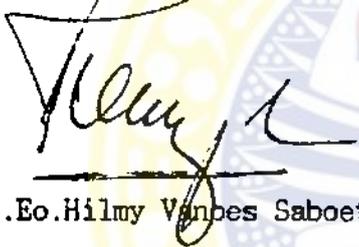
(Drs.Ec. Hanny Wurangian, Ak.)

Surabaya, ^{25 Sept 1991}

Disetujui dan diterima baik

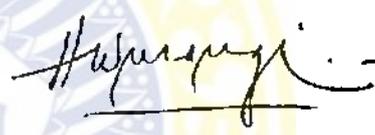
Oleh :

Dosen Pembantu Pembimbing :



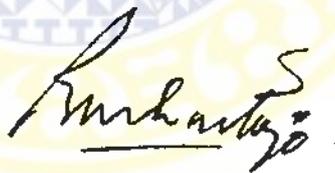
(Drs.Eo.Hilmy Vanbes Saboet,M.Acc.)

Dosen Pembimbing :



(Drs.Ec. Henny Wurangian, Ak.)

Ketua Jurusan :



(Drs. Parwoto Wignjohartojo,Ak.)

KATA PENGANTAR

Berkat kasih karunia dan bimbingan Bapa di surga yang telah memberikan penerangan Roh Kudus dan didalam nama Yesus Kristus, anaknya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan sebagai pemenuhan kewajiban untuk memperlengkapi syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Airlangga.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Papa dan Mama, yang telah membesarkan dan mendidik dengan penuh kasih sayang, juga kakak-kakak dan adik-adik penulis yang banyak menolong penulis selama ini.
2. Bapak Drs.Ec.Hanny Wurangian,Akuntan, yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran selama menjadi dosen wali dan dosen pembimbing.
3. Bapak Drs. Ec. Hilmy Vanoes Saboet, M. Acc.,

yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.

4. Pimpinan PD Aneka Pangan Surabaya beserta seluruh karyawannya, yang telah banyak membantu penulis selama survey dan memberikan data-data yang diperlukan.
5. Para bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama ini.
6. Segenap handai taulan dan teman-teman yang telah membantu dan memberikan saran-saran yang berguna bagi penulisan skripsi ini.

Surabaya, 25 September 1991

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang	1
2. Penjelasan Judul	3
3. Permasalahan	4
4. Pedoman Pembahasan	4
5. Tujuan Penelitian	4
6. Manfaat Penyusunan Skripsi	5
7. Batasan	5
8. Asumsi	6
9. Metodologi	6
9.1. Jenis Data	6
9.2. Cara Pengumpulan Data	6
9.3. Analisis	6
BAB II. PERANAN INFORMASI PENJUALAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PRODUKSI ...	8
1. Informasi	9

	Halaman
1.1. Pengertian Informasi	9
1.2. Fungsi dan Peranan Informasi	10
2. Informasi Penjualan	13
2.1. Pengertian Informasi Penjualan	13
2.2. Tujuan Informasi Penjualan dan Hubungannya dengan Kebutuhan Pemakai	13
3. Informasi Penjualan, Peranan dan Aplikasinya dalam Menunjang Keputusan Produksi	15
3.1. Peranan Informasi Penjualan dalam Pengambilan Keputusan Produksi	15
3.2. Analisis Penjualan	18
3.3. Perencanaan Penjualan	20
3.3.1. Ramalan Penjualan	21
3.3.2. Anggaran Penjualan	23
3.4. Perencanaan Produksi	27
4. Laporan	33
BAB III. GAMBARAN TENTANG PD ANEKA PANGAN UNIT PABRIK CDKLAT TJENDERAWASIH DI SURABAYA	38
1. Gambaran Umum Perusahaan	38
1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	38
1.2. Struktur Organisasi dan Job Discription	41

	Halaman
1.2.1. Struktur Organisasi	41
1.2.2. Job Discription ...	42
1.3. Bidang Usaha Perusahaan ..	46
2. Kegiatan dalam Bidang Penjualan	47
3. Kegiatan dalam Bidang Produksi	50
4. Hubungan antara Bagian Pen- jualan dengan Bagian Produksi	51
5. Masalah Perusahaan dalam Peng- ambilan Keputusan Produksi	51
6. Laporan Informasi Penjualan untuk Pengambilan Keputusan Produksi	52
BAB IV. PEMECAHAN MASALAH	54
1. Pelaksanaan Wewenang dan Tang- gung Jawab	54
2. Koordinasi dan Komunikasi anta- ra Bagian Penjualan dan Bagian Produksi	57
3. Perencanaan Penjualan dan Pro- duksi	62
3.1. Analisis Penjualan Menurut Jenis Produk	62
3.2. Ramalan Penjualan	66
3.3. Perencanaan Penjualan	68
3.4. Perencanaan Produksi	72
4. Penyempurnaan Laporan-Laporan Penjualan untuk Menunjang Kepu- tusan Produksi	75

	Halaman
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	78
1. Kesimpulan	78
2. Saran	80
DAFTAR KEPUSTAKAAN	



DAFTAR TABEL

Tabel :	Halaman
1. Analisis Penjualan Menurut Jenis Produk	20



DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
1. Struktur Organisasi FD Aneka Pangan Unit Pabrik Coklat Tjenderawasih Surabaya	43



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor :

1. Laporan Kegagalan Penjualan
2. Analisis Penjualan Menurut Jenis Produk
3. Ramalan Penjualan
4. Laporan Hasil Produksi
5. Laporan Omzet Penjualan



BAB I
PENDAHULUAN

MILIK
PERPUSTAKAAN
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"
SURABAYA

1. Latar Belakang

Dalam perusahaan kecil yang baru berdiri, kegunaan sistem informasi masih belum dirasakan manfaatnya. Hal ini karena masalah-masalah yang dihadapi masih sederhana dan pimpinan masih dapat mengawasi secara langsung seluruh aktivitas yang dilakukan para karyawan.

Dengan semakin berkembangnya perusahaan, jumlah karyawan akan semakin banyak dan semakin kompleks pula masalah-masalah yang dihadapi. Akibatnya pimpinan akan semakin sulit mengawasi secara langsung seluruh aktivitas yang dilakukan para karyawan.

Dalam keadaan demikian, dirasakan perlu adanya sistem informasi yang dapat menghasilkan informasi yang tepat waktu, relevan dan memadai, demi tercapainya aktivitas yang efektif dan efisien.

Perusahaan yang mempunyai sistem informasi yang baik, akan sangat terbantu dalam perencanaan dan pengendalian seluruh aktivitasnya. Dengan adanya sistem informasi yang baik akan dapat menjamin bahwa laporan-laporan yang disajikan oleh masing-masing bagian yang

ada dalam perusahaan juga baik, tepat waktu dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

Berdasarkan laporan-laporan yang diterima, para pengambil keputusan akan dapat mengambil keputusan dengan tepat.

Pada umumnya, perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mendapatkan laba. Untuk mencapai laba maka perusahaan harus dapat menjual dalam jumlah yang cukup besar. Supaya dapat menjual dalam jumlah yang cukup besar perusahaan harus memahami selera konsumen.

Agar perusahaan dapat memproduksi sesuai dengan selera konsumen pengambil keputusan produksi harus mendapatkan informasi-informasi tentang rencana penjualan, kondisi permintaan dan kondisi pasar dari bagian penjualan. Disamping itu juga dibutuhkan informasi-informasi dari bagian produksi tentang kondisi bahan baku, loading mesin, kondisi permintaan barang jadi dan kondisi tenaga kerja. Dengan adanya informasi-informasi ini pengambil keputusan produksi dapat memperoleh dasar yang cukup akurat tentang produk apa yang harus dihasilkan dan dalam jumlah berapa.

Mengingat pentingnya informasi dari bagian penjualan maupun bagian produksi sebagai bahan dalam membuat keputusan produksi, perlu dilakukan penelitian tentang bagaimana kondisi informasi yang dibuat oleh

bagian penjualan dan bagian produksi, yang disajikan untuk mengambil keputusan produksi.

2. Penjelasan Judul

Judul skripsi ini adalah : " INFORMASI PENJUALAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUTUSAN PRODUKSI PADA PD ANEKA PANGAN UNIT PABRIK COKLAT TJENDERAWASIH DI SURABAYA " .

Pengertian dari judul itu ialah : perusahaan memerlukan berbagai macam informasi untuk menyusun perencanaan produksi, terutama informasi dari bagian penjualan.

Informasi penjualan yang diperlukan adalah :

- Analisis penjualan menurut jenis produk, yang berguna antara lain untuk merencanakan penjualan dan penetapan kuota penjualan.
- Ramalan penjualan, yang berguna antara lain untuk menentukan kebijaksanaan perencanaan dan pengawasan produksi.
- Anggaran penjualan, yang berguna sebagai dasar penyusunan anggaran-anggaran lain yang ada dalam perusahaan.

Informasi-informasi penjualan itu diperlukan agar produk-produk yang dihasilkan perusahaan dapat memenuhi selera konsumen sehingga laku terjual.

3. Permasalahan

Dalam mengambil keputusan produksi, pengambil keputusan produksi memerlukan berbagai macam informasi. Informasi-informasi tersebut berasal dari bagian penjualan tentang aktivitas yang telah dan akan dijalankannya dan dari bagian produksi tentang kondisi bahan baku, loading mesin, kondisi persediaan barang jadi dan kondisi tenaga kerja yang tersedia.

Permasalahan akan dikemukakan disini adalah apakah pengambil keputusan produksi telah memperoleh informasi yang tepat untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan produksi (lihat batasan dan asumsi) ?

4. Pedoman Pembahasan

Apabila perusahaan telah mempunyai informasi penjualan dan informasi produksi yang dapat digunakan untuk perencanaan produksi yang relevan dan memadai, maka keputusan produksi yang diambil oleh pengambil keputusan produksi, dapat dilakukan dengan tepat sesuai dengan keinginan konsumen.

5. Tujuan Penelitian

- Untuk membuktikan apakah informasi penjualan dan informasi produksi yang ada sekarang ini sudah membantu kepala unit dalam mengambil keputusan

produksi.

- Untuk membuktikan apakah informasi penjualan yang diusulkan penulis dapat lebih membantu kepala unit dalam mengambil keputusan produksi bila dibandingkan dengan informasi penjualan yang ada sekarang.

6. Manfaat Penyusunan Skripsi

- Penulis berharap apa yang dibahas dalam skripsi ini bermanfaat bagi manajemen sebagai masukan dalam memperbaiki informasi penjualan untuk perencanaan produksi coklat.
- Bagi penulis sendiri, dengan penulisan skripsi ini dapat lebih memahami tentang informasi penjualan, yang selama ini hanya penulis ketahui dari kuliah dan literatur saja.
- Bagi mahasiswa lain yang menghadapi masalah yang sama, mungkin skripsi ini dapat dipakai sebagai acuan atau bahan referensi.

7. Batasan

Untuk menghindari kesimpangsiuran dan kerancuan maka penulis membatasi pembahasan skripsi ini pada informasi penjualan yang berguna bagi kepala unit dalam membuat keputusan produksi.

Pembahasan hanya diarahkan pada permasalahan yang telah dikemukakan. Karena keterbatasan waktu maka informasi penjualan untuk bagian-bagian lain tidak dibahas dalam skripsi ini.

8. Asumsi

- Berdasarkan penelitian pendahuluan untuk informasi bagian produksi tidak ada permasalahan.
- Volume produksi habis terjual karena penentu produksi adalah penjualan. Hal ini sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

9. Metodologi

9.1. Jenis Data

Data yang diperlukan dan dikumpulkan adalah data tentang :

- laporan, anggaran penjualan dan analisis penjualan per produk dari bagian penjualan.
- laporan persediaan bahan baku, persediaan barang jadi, tenaga kerja dan kapasitas mesin dari bagian produksi.

9.2. Cara Pengumpulan Data

Data yang diperlukan, dikumpulkan dan diperoleh dengan beberapa cara, yaitu :

- mencatat dan memfotocopi dari buku, catatan dan laporan perusahaan.
- tanya jawab dengan bagian-bagian yang bersangkutan.

9.3. Analisis

- Mengumpulkan dan membahas data-data yang ada di perusahaan.
- Mengaitkan kebutuhan perusahaan dengan konsep teori yang digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Membahas perbedaan-perbedaan yang timbul antara kenyataan yang terjadi dengan konsep teori yang digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

BAB II

PERANAN INFORMASI PENJUALAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PRODUKSI

Informasi merupakan alat yang mutlak diperlukan agar proses manajemen dapat dilakukan dengan baik. Proses manajemen yang dimulai dengan tindakan *planning*, *organising*, *directing* dan berakhir dengan tindakan *controlling* memerlukan informasi.

Dalam *planning* manajemen menentukan apa yang harus dikerjakan, bagaimana hal tersebut dilaksanakan dan menetapkan kebijaksanaan perusahaan.

Organising mengatur fasilitas-fasilitas yang diperlukan, peralatan, personalia dan material. *Directing* menentukan kerangka waktu dan biaya tentang apa yang harus dikerjakan dan membuat keputusan-keputusan operasi.

Controlling mengukur *performance* dibandingkan dengan rencananya dan mengambil tindakan yang diperlukan. Dengan demikian terbukti bahwa manajemen memerlukan informasi untuk melaksanakan pekerjaannya.

Demikian pula dalam pengambilan keputusan produksi diperlukan informasi, terutama informasi dari bagian penjualan. Dalam bab ini akan dibahas tentang

informasi secara umum dan informasi penjualan, terutama peranan dan aplikasinya dalam menunjang keputusan produksi. Juga akan dibahas tentang laporan yang merupakan sarana untuk mengkomunikasikan informasi.

1. Informasi

1.1. Pengertian Informasi.

Dalam menjalankan perusahaan pimpinan selalu menghadapi berbagai macam masalah yang membutuhkan pengambilan keputusan. Agar keputusan yang diambil itu tepat maka pimpinan perusahaan memerlukan berbagai macam informasi, baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan. Informasi itu dihasilkan oleh sistem informasi yang ada dalam perusahaan.

Istilah informasi ini sering kali dikacaukan pengertiannya dengan istilah data. Robert G. Murdick dan Joel E. Ross dalam bukunya "Information System for Modern Management" menyatakan : " Data are facts and figures that are not currently being used in a decision process By contrast, information consists of classified and interpreted data that are being used for decision making."¹

1

Robert G. Murdick, Joel E. Ross, Information System for Modern Management, Second Edition, Prentice-Hall, India, 1977, hal. 5.

Sedangkan Frederick H. Wu membedakan istilah data dan informasi sebagai berikut : " Data are compiled from a set of characters, while information is the result of data processing."²

Dari definisi-definisi itu dapat dikatakan bahwa data merupakan bahan mentah (input) untuk menghasilkan informasi. Dan yang lebih penting informasi mempunyai manfaat bagi para pengambil keputusan dalam memilih berbagai alternatif sedangkan data hanya merupakan sekumpulan karakter yang tidak dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.

Atau dengan kata lain informasi merupakan data yang telah diproses sehingga bentuknya berubah dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

1.2. Fungsi dan Peranan Informasi

A. Roche dalam bukunya *Accountancy Control Systems* membedakan fungsi informasi menjadi 3 jenis yaitu :

- The Planning Function. The planning function is concerned with setting targets or goals and defining the ways and means of achieving those

2

Frederick H. Wu, Accounting Information Systems, Theory and Practice, McGraw Hill Book Company, Tokyo, 1984, hal. 15.

goals. The setting of overall objectives within the remit of senior management, as does the process of identifying the ways and means by which the goals are achieved. Because of this function not only includes the setting of targets but also the ways and means by which these targets are achieved, it is commonly referred to as strategic planning.

- The Control Function. The control function is involved with exceeding the planned course of action.
- The Review Function. The review function is concerned with the analysis of feedback data from the process being controlled and how actual results compare with the plan. Such information is summarised and transmitted to the planning function."³

Sistem informasi menghasilkan informasi yang dibutuhkan oleh ketiga fungsi tersebut. Informasi sebagai produk utama dari sistem informasi, menurut Anthony : "... digunakan untuk proses perencanaan, koordinasi dan evaluasi."⁴

Sehingga informasi dapat dibedakan menjadi :

1. Informasi untuk perencanaan.

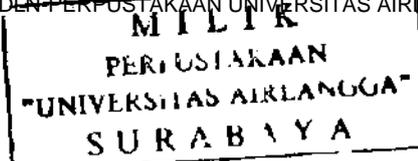
Informasi yang diperlukan disini adalah informasi yang berorientasi kemasa yang akan datang. Informasi yang dibutuhkan adalah

3

A.Roche, Accountancy Control System, First Published 1982, Longman Group Limited, 1982, hal. 145.

4

Anthony, Dearden, Bedford, Sistem Pengendalian Manajemen, terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Erlangga, 1985, hal. 156.



informasi masa lalu baik internal maupun eksternal yang dapat digunakan sebagai titik awal merencanakan kegiatan masa yang akan datang.

2. Informasi untuk koordinasi.

Informasi yang diperlukan sebagian besar merupakan informasi yang sifatnya menghilangkan ketidakpastian, sehingga informasi ini harus jelas dan tidak berarti ganda. Oleh karena itu informasi untuk koordinasi menggunakan angka-angka, misalnya anggaran, standard dan sasaran.

3. Informasi untuk penilaian (evaluasi).

Informasi yang diperlukan disini adalah informasi tentang hasil pelaksanaan, dimana informasi ini merupakan umpan balik untuk melakukan :

- tindakan pengukuran atas hasil prestasi dengan suatu standart tertentu.
- tindakan koreksi.
- revisi atas rencana semula, bila hasil pelaksanaan dinilai kurang memuaskan. Bila hasil pelaksanaan dinilai memuaskan, maka informasi yang disampaikan berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulang pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan organisasi.

2. Informasi Penjualan

2.1. Pengertian Informasi Penjualan

Perusahaan didirikan dengan tujuan mencapai laba yang sebesar-besarnya. Laba dapat dicapai bila perusahaan dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Untuk itu perusahaan memerlukan informasi penjualan sehingga dapat mengetahui dengan tepat produk-produk yang diinginkan oleh konsumen, dengan jumlah yang tepat dan tempat serta waktu yang tepat pula.

Informasi penjualan adalah data-data penjualan yang telah diproses sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Data-data penjualan yang masuk dalam perusahaan diklasifikasikan dan diinterpretasikan kemudian disampaikan kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi penjualan tersebut.

Informasi penjualan ini selanjutnya dipakai sebagai salah satu informasi yang diperlukan dalam penyusunan anggaran penjualan.

2.2. Tujuan Informasi Penjualan dan Hubungannya dengan Kebutuhan Pemakai

Tujuan dasar dari informasi penjualan adalah menolong para pengambil keputusan agar dapat mengambil keputusan-keputusan penjualan yang lebih baik. Untuk

itu sistem informasi harus menjamin, mengumpulkan, memproses dan mengkomunikasikan informasi yang dapat digunakan oleh para manajer dalam mengurangi ketidakpastian.

Dengan perkataan lain sistem informasi harus menolong para manajer dalam merancang strategi-strategi, mengikuti rencana-rencana dan mencapai hasil dalam lingkungan persaingan yang keras.

Informasi berarti data yang relevan, yaitu data yang menolong para pemakainya untuk mengurangi ketidakpastian dan membuat keputusan. Ada 3 prinsip dasar informasi yang harus selalu diperhatikan, yaitu :

1. Mengurangi ketidakpastian.
2. Menambah pengetahuan.
3. Didisain sesuai dengan kebutuhan pemakai (user oriented).

Walaupun demikian tidak setiap informasi yang bermanfaat bagi para pemakainya dapat dikumpulkan. Secara umum manfaat informasi tersebut harus lebih besar daripada biayanya.

Untuk mengestimasi biaya lebih mudah daripada mengestimasi manfaat-manfaat yang diperoleh. Pada umumnya manfaat-manfaat tersebut secara langsung berhubungan dengan :

- Kemampuan informasi tersebut mengurangi ketidakpastian.

- Besarnya ketidakpastian untuk mengambil keputusan tersebut.
- Besarnya akibat-akibat ekonomis dalam situasi tersebut.

Untuk itu sistem informasi harus dapat memperhitungkan antara manfaat yang diperoleh dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh informasi tersebut.

3. Informasi Penjualan, Peranan dan Aplikasinya Dalam Menunjang Keputusan Produksi

3.1. Peranan Informasi Penjualan Dalam Pengambilan Keputusan Produksi

Pengambilan keputusan produksi harus disesuaikan dengan perencanaan produksi yang telah dibuat sebelumnya. Perencanaan produksi ini tertuang dalam anggaran produksi. Penyusunan anggaran produksi sendiri selalu didasarkan pada anggaran penjualan agar barang-barang yang diproduksi tersebut dapat terjual.

Untuk membuat anggaran penjualan, pimpinan memerlukan berbagai macam informasi, terutama informasi penjualan. Dengan demikian dapat dilihat peranan informasi penjualan dalam pengambilan keputusan produksi.

Informasi penjualan selain diperlukan pada saat menyusun rencana produksi, juga diperlukan pada saat pelaksanaan produksi. Dalam melaksanakan produksi pimpinan tetap harus memonitor kecenderungan-kecenderungan penjualan yang sebenarnya.

Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dari rencana penjualan maka informasi ini harus disampaikan pada bagian produksi agar bagian produksi dalam mengambil keputusan produksi dapat menyesuaikan dengan kebutuhan yang sebenarnya.

Dari keterangan di atas dapat dilihat bahwa informasi penjualan sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan produksi. Supaya informasi penjualan dapat diterima oleh bagian produksi dengan lancar maka diperlukan koordinasi antara bagian penjualan dengan bagian produksi.

Koordinasi ialah :

" Penyelarasan (sinkronisasi) tindakan-tindakan perorangan (penyelarasan sasaran) dengan hasil, bahwa tiap subdivisi dari suatu kesatuan bekerja efektif ke arah tujuan-tujuan umum (common objectives), selaras dengan semua subdivisi lainnya dan juga dengan kesatuan usaha."5

5

Glenn A. Welsch, Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting) Perencanaan dan Pengendalian Laba, terjemahan R.A. Fadly, Bec. Tien Kartini Raf., Edisi asli ke IV, Aksara Baru, Jakarta, 1985, hal. 30

Dasar utama dalam koordinasi ialah pemahaman para manajer pada semua tingkat tentang bagaimana fungsi-fungsi mereka yang khusus memberikan sumbangan kepada keseluruhan tujuan perusahaan.

Setiap anggota manajemen, mulai dari top manajemen sampai dengan operasional manajemen harus mengetahui lebih dahulu apa yang direncanakan, bagaimana, kapan dan oleh siapa rencana ini harus diselesaikan.

Keselarasan usaha kearah tujuan-tujuan perusahaan ini merupakan salah satu tugas pokok manajemen, karena keselarasan ini menyangkut penyesuaian perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan, masalah-masalah, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan pertimbangan-pertimbangan lainnya.

Dalam koordinasi yang efektif diperlukan pula komunikasi yang efektif. Komunikasi, baik vertikal maupun horisontal, sangat penting dalam koordinasi.

Kebutuhan akan pertukaran terus menerus rencana-rencana, kebijaksanaan-kebijaksanaan, gagasan-gagasan dan perubahan-perubahan yang mempengaruhi perencanaan memerlukan komunikasi.

Komunikasi perlu dilakukan supaya pimpinan dan bawahan mempunyai pemahaman yang sama mengenai tanggung jawab dan sasaran-sasaran. Komunikasi dapat ditingkatkan dengan cara memberikan laporan-laporan

pelaksanaan yang lengkap sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bagian.

3.2. Analisis Penjualan

Dalam banyak perusahaan sering ditemukan bahwa sebagian besar volume penjualan dihasilkan oleh sebagian kecil produk dari berbagai produk yang diproduksi. Hanya produk-produk tertentu saja yang memberikan sumbangan yang besar pada penjualan.

Jika perusahaan ingin mencapai penjualan yang menguntungkan, perusahaan tersebut harus mengetahui produk apakah yang memberikan laba yang paling besar. Dengan demikian perusahaan memerlukan analisis penjualan untuk mengarahkan usaha-usaha penjualannya.

Ada berbagai bentuk analisis penjualan, antara lain analisis penjualan berdasarkan lini produk, daerah penjualan, salesman dan sebagainya.

Analisis penjualan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain : membandingkan penjualan tahun berjalan dengan tahun-tahun sebelumnya, atau membandingkan penjualan tahun berjalan dengan anggarannya dan sebagainya.

Analisis ini dapat dinyatakan dalam unit fisik atau dalam jumlah uang atau dalam kedua-duanya. Analisis penjualan memberikan informasi yang penting yang ingin diketahui oleh eksekutif penjualan, yaitu : produk apa

yang telah dijual ? Dimanakah dijual ? Siapakah yang menjualnya ? Bentuk dari analisis penjualan dapat dilihat di tabel 1 pada halaman 20.

Analisis penjualan memberikan banyak manfaat pada perusahaan, antara lain :

- Untuk perencanaan penjualan dan penetapan kuota penjualan, dimana pengalaman masa yang lalu merupakan faktor yang harus dipertimbangkan.
- Untuk pengendalian persediaan.
Untuk merencanakan persediaan yang memadai perusahaan harus mengetahui penjualan dimasa yang lampau dan tendensinya dimasa yang akan datang dalam hubungannya dengan fluktuasi musiman dan jenis produk.
- Untuk pengarahan yang lebih baik dari usaha penjualan produk, dimana penjualan diarahkan pada produk yang lebih menguntungkan.

Meskipun analisis penjualan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, tetapi analisis penjualan tersebut mempunyai keterbatasan karena analisis penjualan tidak dapat menggantikan manajemen yang profesional.

Disamping itu informasi tentang analisis penjualan saja tidak akan memberikan informasi yang cukup untuk memaksimalkan penjualan atas suatu produk. Banyak informasi lainnya yang harus dipertimbangkan,

TABEL I
ANALISIS PENJUALAN MENURUT JENIS PRODUK

Produk	Penjualan Total		Diatas (Dibawah) Budget	
	Actual	Budget	Nilai	%
X	Rp 17.000	Rp 14.000	Rp 3.000	21,43
Y	Rp 11.500	Rp 15.000	(Rp 3.500)	(23,33)
Z	Rp 8.500	Rp 20.500	(Rp 12.500)	(58,54)

Sumber : James D. Wilson, John B. Campbell, Controllershship Tugas Akuntan Manaiemen, diterjemahkan oleh Tjintjin Fenix Tjendera, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1983, hal. 331.

seperti potensi penjualan, rencana, anggaran, standard, pelaksanaan historis, perbandingan dalam jenis industri yang sama, biaya pengolahan dan biaya usaha.

Walaupun dengan beberapa keterbatasannya analisis penjualan tetap diperlukan untuk membantu mengarahkan usaha-usaha penjualan yang dilakukan oleh perusahaan.

3.3. Perencanaan Penjualan

Rencana penjualan menjadi dasar perencanaan berkala dalam perusahaan karena semua perencanaan lainnya disusun atas dasar ini. Begitu pentingnya perencanaan penjualan sehingga dalam menyusun

perencanaan penjualan harus dilakukan secara hati-hati dan dengan mempertimbangkan semua aspek yang dapat mempengaruhi rencana tersebut.

Perencanaan penjualan ialah merancang suatu keadaan penjualan masa depan yang dikehendaki dan cara-cara yang efektif untuk mencapainya.

Perencanaan penjualan merupakan suatu proses pengambilan keputusan. Keputusan-keputusan yang diambil dalam proses perencanaan penjualan ini bersifat :

- Pengharapan (anticipatory), karena keputusan-keputusan ini diambil sebelum penjualan yang sebenarnya dilakukan.
- Berkaitan (interrelated), karena keputusan-keputusan ini merupakan kumpulan dari sejumlah alternatif dengan mempertimbangkan semua aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan perencanaan tersebut.

3.3.1. Ramalan Penjualan

Pembahasan ramalan penjualan ini diambil dari buku "Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengawasan" karangan Matz dan Usry serta buku "Anggaran Perusahaan" karangan Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri.

Perencanaan penjualan dimulai dengan penyusunan ramalan penjualan. Yang dimaksud dengan ramalan penjualan ialah : "Suatu perkiraan atas ciri-ciri

kwantitatif dan kwalitatif termasuk harga, dari perkembangan pasaran dari suatu produk yang diproduksi oleh suatu perusahaan, pada suatu jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang."6

Ramalan penjualan dapat dibuat dengan cara mengumpulkan, menggunakan dan menganalisis data-data historis serta menginterpretasikan peristiwa-peristiwa dimasa yang akan datang. Pembuatan ramalan penjualan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti sifat produk yang dijual, metode distribusi yang dipakai (langsung - tidak langsung), besarnya perusahaan dibanding perusahaan lain, tingkat persaingan yang dihadapi, data historis yang tersedia dan lain-lain.

Ramalan penjualan mempengaruhi bahkan menentukan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil, umpamanya kebijaksanaan dalam perencanaan dan pengawasan produksi, persediaan barang jadi, rencana pembelian bahan mentah dan pembantu dan lain-lain.

Dalam membuat ramalan penjualan ada berbagai tehnik pengukuran yang dapat dipergunakan. Pengukuran

6

Sofjan Assauri, Management Produksi, Edisi Ketiga, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1980, hal. 140.

tersebut dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif.

Pengukuran kuantitatif biasanya menggunakan metode statistik dan matematik. Sedangkan pengukuran kualitatif biasanya menggunakan judgment (pendapat).

Kedua cara ini mempunyai kelemahan sendiri-sendiri. Penggunaan metode statistik saja secara keseluruhan masih kurang dapat dipercaya hasilnya, sebab masih banyak hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti : perkembangan politik dan kebijaksanaan pemerintah, struktur masyarakat, perubahan selera konsumen dan lain-lain.

Sebaliknya penggunaan judgment saja juga kurang bijaksana dan justru banyak kelemahannya. Hal ini terutama disebabkan karena setiap orang cenderung untuk bersikap terlalu optimistis atau pesimistis dalam menentukan sasaran dan membuat rencana.

Karena itu dalam membuat ramalan penjualan hendaknya dipadukan antara analisis yang ilmiah dan pendapat pribadi perencana. Tehnik statistik dipakai sebagai alat primer bagi penyusunan ramalan, sedangkan interpretasi dan judgment dipakai sebagai pelengkap.

3.3.2. Anggaran Penjualan

Ramalan penjualan akan berubah menjadi rencana penjualan apabila pimpinan perusahaan telah memasukkan

pertimbangan-pertimbangan subjektif, strategi-strategi yang direncanakan, pemakaian kekayaan dan ketetapan manajemen untuk mengambil tindakan yang agresif guna mencapai sasaran penjualan.

Dengan demikian ramalan penjualan merupakan salah satu langkah atau aktifitas analisis yang penting yang harus dilakukan dalam pengembangan suatu rencana penjualan.

Glenn A. Welsch dalam bukunya "Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting) Perencanaan dan Pengendalian Laba" menyatakan sebagai berikut :

Ada empat faktor penting yang berkaitan dengan kemampuan-kemampuan perusahaan, yang dapat membatasi rencana penjualan, yakni :

1. Kapasitas pabrik.
2. Ketersediaan personil.
3. Ketersediaan bahan baku dan bahan pembantu dalam jumlah yang cukup.
4. Ketersediaan modal."⁷

Keempat faktor ini menunjukkan perlunya koordinasi dari semua kepala bidang fungsional dalam pengembangan rencana penjualan yang realistis.

7

Glenn A. Welsch, *op.cit.*, hal. 264.

Perencanaan penjualan terdiri dari perencanaan promosi dan iklan, perencanaan biaya-biaya penjualan dan rencana pemasaran. Rencana pemasaran sering kali disebut budget (anggaran) penjualan.

Anthony, Dearden dan Bedford mendefinisikan anggaran sebagai berikut : " Anggaran (budget) adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusun anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun."⁸

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri mendefinisikan anggaran sebagai berikut : " Business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan."⁹

Matz dan Usry mendefinisikan anggaran sebagai berikut : " A budget is simply a plan expressed in financial and other quantitative terms."¹⁰

8

Anthony, Dearden, Bedford, op.cit., hal. 489.

9

Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Edisi Revisi II, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1986, hal.6.

10

Matz, Usry, Cost Accounting Planning and Control, Eight Edition, South-Western Publishing Co., hal. 365.

Dari definisi-definisi di atas dapat dikatakan bahwa anggaran merupakan wujud dari perencanaan yang dikuantifisir dan juga merupakan alat koordinasi dan pengendalian.

Pada umumnya kemampuan perusahaan untuk menjual hasil produksinya terbatas. Oleh karena itu perusahaan tidak perlu membeli material, menghasilkan barang atau jasa, mencari modal atau membeli mesin-mesin yang lebih besar daripada kemampuan menjualnya.

Hal ini menunjukkan bahwa anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktivitas-aktivitas yang lain dan pada umumnya anggaran penjualan disusun paling dahulu daripada anggaran-anggaran lainnya.

Setiap anggaran yang disusun oleh perusahaan disamping berfungsi sebagai alat perencanaan juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Anggaran penjualan demikian pula.

Pengembangan anggaran penjualan yang realistis menjadi dasar pengendalian efektif usaha-usaha penjualan mengharuskan penyusunan laporan-laporan pelaksanaan berkala menurut tanggung jawab masing-masing bagian.

Pada dasarnya pengendalian ditujukan untuk mengecek efektivitas penyelesaian rencana-rencana. Menurut Glenn A. Welsch suatu proses pengendalian mencakup :

1. Pengukuran pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, rencana-rencana dan standard-standard yang telah ditetapkan lebih dahulu.
2. Penyampaian (pelaporan) hasil-hasil proses pengukuran kepada manajer-manajer yang bersangkutan.
3. Analisa penyimpangan-penyimpangan dari tujuan-tujuan, rencana-rencana, kebijaksanaan kebijaksanaan dan standard-standard untuk dapat menentukan sebab-sebabnya.
4. Penimbangan arah tindakan alternatif yang dapat diambil untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan yang dimaksud dan untuk mengambil pelajaran dari keberhasilan-keberhasilan.
5. Pemilihan dan pelaksanaan alternatif yang terbaik.
6. Tindak lanjut untuk menilai efektivitas tindakan koreksi dan umpan balik informasi pada proses perencanaan untuk memperbaiki lingkaran-lingkaran perencanaan dan pengendalian di waktu mendatang."¹¹

3.4. Perencanaan Produksi

Dalam melaksanakan kegiatan operasi atau produksinya perusahaan membutuhkan suatu perencanaan produksi yang akan menjadi dasar atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukannya dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan tersebut sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hal ini dinyatakan oleh William Spriegel dan Lansburg sebagai berikut : "The purpose of production planning is to control operation in such a way that

11

Glenn A. Welsch, op.cit., hal. 25 dan 26

they will be performed on time and at the lowest cost."12

Jadi jelaslah bahwa perencanaan produksi tersebut disamping dipakai sebagai petunjuk untuk melaksanakan produksi juga dipakai sebagai dasar untuk dibandingkan dengan hasil actualnya sebagai control apakah pelaksanaan produksi dapat dilakukan secara efisien dan dengan biaya yang minimal.

Sedangkan Sofjan Assauri mendefinisikan perencanaan produksi sebagai berikut :

Perencanaan produksi adalah perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya mengenai orang-orang, bahan-bahan, mesin-mesin dan peralatan lain serta modal yang diperlukan untuk memproduksi barang-barang pada suatu periode tertentu dimasa depan sesuai dengan yang diperkirakan atau diramalkan."13

Tujuan dari perencanaan produksi ialah :

Untuk dapat memproduksi barang-barang (output) dalam waktu tertentu dimasa yang akan datang dengan kuantitas dan kualitas yang dikehendaki serta dengan keuntungan (profit) yang maksimum, dengan memperhatikan tiga golongan besar yang ada dalam masyarakat yaitu konsumen, buruh/pekerja, dan pengusaha."14

12

Harsono, Manajemen Pabrik, Edisi Kedua, Balai Aksara, Jakarta, 1984, hal. 52.

13

Sofjan Assauri, op.cit., hal. 127.

14

Sofjan Assauri, op.cit., hal. 128.

Dalam menyusun perencanaan produksi diperlukan koordinasi antara bagian produksi dengan bagian-bagian lain yang ada dalam perusahaan, terutama dengan bagian penjualan, agar rencana produksi yang disusun tersebut benar-benar mencerminkan kemampuan perusahaan sehingga memungkinkan untuk dilaksanakan.

Rencana produksi yang dibuat tersebut didasarkan pada ramalan penjualan untuk periode yang akan datang, yang berisi tentang barang apa yang akan diproduksi, berapa jumlahnya, kapan produksi akan dimulai dan kapan selesai serta jumlah tenaga kerja atau buruh, bahan-bahan dan peralatan yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses produksi.

Perencanaan produksi dituangkan dalam bentuk anggaran produksi. Berikut ini akan dibahas tentang anggaran produksi yang diambil dari buku " Anggaran Perusahaan " karangan Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri.

Setelah anggaran penjualan selesai disusun maka langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran produksi. Kegiatan produksi bukan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan aktivitas penunjang dari rencana penjualan.

Perencanaan produksi mencakup masalah-masalah yang bersangkutan dengan penentuan :

- tingkat produksi,
- kebutuhan fasilitas-fasilitas produksi,

- tingkat persediaan barang jadi.

Jumlah barang yang direncanakan untuk dijual (yang tercantum dalam anggaran penjualan) yang dihubungkan dengan kebijaksanaan tingkat produksi dan tingkat persediaan akan menghasilkan jumlah barang yang harus diproduksi oleh perusahaan menurut waktu dan menurut jenis barangnya.

Hubungan antara tingkat penjualan dan persediaan dengan tingkat produksi dapat digambarkan sebagai berikut :

Tingkat penjualan (dari budget penjualan)	xxxxx
Tingkat persediaan akhir	xxxxx
	-----+
Jumlah	xxxxx
Tingkat persediaan awal	xxxxx
	----- -
Tingkat produksi	xxxxx

Dalam menentukan besarnya persediaan barang yang harus ada, perusahaan harus selalu berhati-hati dan mempertimbangkan secara masak. Perusahaan harus mempunyai kebijaksanaan persediaan yang jelas, yang berguna antara lain :

- Untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang selalu siap untuk melayani penjualan, baik pada saat-saat biasa maupun bilamana ada pesanan

secara mendadak. Hubungan baik dengan para langganan harus dijaga. Karena itu persediaan barang harus cukup agar tidak mengecewakan mereka.

- Untuk membantu tercapainya kapasitas produksi yang kontinyu dan seimbang. Pada waktu permintaan tinggi, perusahaan tidak perlu memaksakan diri sehingga bekerja dengan kapasitas penuh. Sebaliknya pada waktu permintaan rendah, kelebihan-kelebihan produksi disimpan sebagai persediaan.

Setiap anggaran yang disusun perusahaan mempunyai tujuan tertentu, demikian pula dengan anggaran produksi.

Tujuan penyusunan anggaran produksi adalah :

- a. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- b. Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya : tingkat persediaan yang tidak terlalu besar, tidak pula terlalu kecil. Prinsip management produksi menyatakan bahwa tingkat persediaan yang terlalu besar mengakibatkan meningkatnya biaya-biaya dan resiko-resiko yang menjadi beban perusahaan. Sebaliknya tingkat persediaan yang terlalu kecil mengakibatkan banyak gangguan pada proses produksi, sedangkan kekurangan persediaan barang jadi mengakibatkan banyaknya langganan yang kecewa dan hilangnya peluang memperoleh keuntungan.
- c. Mengatur produksi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya produksi barang yang dihasilkan

akan seminimal mungkin."15

Anggaran produksi mempunyai 3 macam fungsi, yaitu sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan. Anggaran produksi berfungsi sebagai alat perencanaan karena semua hal yang berhubungan dengan produksi, seperti kebutuhan bahan mentah, kebutuhan tenaga kerja, kapasitas mesin-mesin, penambahan modal dan kebijaksanaan persediaan, diselaraskan dengan kemampuan menjual.

Apabila anggaran produksi disusun dengan baik, maka anggaran inipun dapat berfungsi sebagai alat pengkoordinasian. Anggaran produksi mengkoordinasikan jumlah yang akan diproduksi dengan keadaan finansial, permodalan, perkembangan produk, kebijaksanaan-kebijaksanaan persediaan dan tingkat penjualan.

Untuk itu antara bagian penjualan dengan bagian produksi harus selalu ada hubungan timbal balik. Kepala bagian penjualan harus mengetahui banyak tentang keadaan atau kemampuan bagian produksi sebelum membuat anggaran penjualan. Demikian pula sebaliknya, kepala bagian produksi harus memahami perkembangan-perkembangan penjualan sebelum mengambil keputusan

15

Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, *op.cit.*, hal.191.

produksi.

Sedangkan fungsi anggaran produksi sebagai alat pengawasan produksi meliputi pengawasan kualitas, kuantitas dan biaya. Dalam hubungannya dengan fungsi pengawasan, hal-hal utama yang harus diperhatikan adalah pengawasan bahan mentah, penganalisisan proses produksi, penentuan routing dan scheduling, pemberian perintah kerja (dispatching) dan follow up.

Untuk keperluan pengawasan produksi dan tingkat persediaan barang jadi, baik harian maupun mingguan, disusunlah laporan pelaksanaan (performance report). Dalam performance report dilakukan perbandingan antara rencana dengan realisasinya, sehingga akan tampak apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan.

4. Laporan

Menurut Joseph W. Wilkinson tugas akhir sistem informasi ialah penyampaian informasi kepada pemakai. Penyampaian informasi kepada pemakai bisa terdiri dari satu langkah atau lebih :

1. Pelaporan meliputi penyiapan laporan dari data yang telah diproses, yang telah disimpan atau dari keduanya. Seringkali untuk pelaporan ini diperlukan analisis dan interpretasi atas data yang ada.
2. Pengkomunikasian, yang terdiri dari :

- Penyajian laporan sedemikian rupa agar bisa lebih dimengerti dan lebih berguna bagi pemakai. Penyajian dalam bentuk grafik dan tabel merupakan salah satu cara komunikasi yang lebih efektif.
- Penyampaian laporan secara fisis kepada pemakai.

Diantara keluaran (output) yang disajikan oleh sistem informasi perusahaan tidak ada yang lebih penting daripada laporan-laporan manajerial. Laporan-laporan tersebut memberikan dasar bagi pengambilan keputusan.

Selain itu sistem pelaporan yang terpadu mengkomunikasikan informasi yang berarti dan bermanfaat bagi semua manajer dan karyawan dalam perusahaan.

Ada berbagai cara mengklasifikasikan laporan yaitu menurut tujuan, lingkup, kepadatan, terjadinya (pembuatan laporan), kerangka waktu, format dan fungsi operasional.

Menurut Joseph W. Wilkinson cara yang paling bermanfaat adalah mengklasifikasikan laporan menurut tujuan dari setiap laporan. Menurut tujuannya, laporan diklasifikasikan menjadi :

1. Laporan operasional.

Laporan ini mencerminkan peristiwa-peristiwa yang lalu dan/atau sekarang. Informasi yang

terdapat dalam laporan ini diperoleh dari operasi perusahaan sehari-hari. Tujuan utama dari laporan operasional adalah mendukung operasi. Disamping mendukung operasi, laporan operasional juga mendukung pengambilan keputusan. Contoh laporan operasional adalah laporan status persediaan barang jadi yang berguna untuk menyusun laporan perputaran persediaan untuk setiap produk.

2. Laporan perencanaan.

Laporan ini membantu para manajer dalam perencanaan dan pengambilan keputusan untuk masa yang akan datang. Laporan perencanaan mengandung informasi yang berorientasi ke masa depan dan mengadakan perbandingan. Contohnya penyusunan anggaran dan laporan analisis penjualan.

3. Laporan pengendalian.

Laporan ini membantu untuk mengendalikan perolehan dan penggunaan sumber daya dengan cara membandingkan hasil aktual dengan tolok ukurnya seperti standart prestasi yang telah ditetapkan.

4. Laporan kepengurusan.

Laporan ini dimaksudkan untuk mengungkapkan pemeliharaan sumber daya yang dipercayakan kepada manajemen. Laporan ini ditujukan untuk para pemegang saham, calon investor, kreditor

dan analisis surat berharga. Contohnya laporan tahunan perusahaan.

5. Laporan ketaatan legal.

Laporan ini dimaksudkan untuk memenuhi kewajiban legal perusahaan. Contohnya surat pemberitahuan pajak penghasilan yang dimasukkan ke kantor inspeksi pajak.

Selanjutnya Joseph W. Wilkinson mengatakan bahwa keefektifan laporan yang diberikan kepada para pemakainya harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Relevansi.

Laporan harus dapat membantu manajer dalam memenuhi tanggung jawab utamanya dalam hal pengarahan, perencanaan dan pengendalian operasi serta penggunaan sumber daya yang berkaitan dengan hal itu dan jika mungkin suatu laporan harus dikaitkan dengan proses keputusan yang dilakukan manajer tersebut.

2. Kepadatan.

Laporan harus menghilangkan semua rincian yang tidak perlu dan tidak relevan.

3. Diskriminasi yang memadai.

Meskipun laporan harus padat, laporan tidak boleh menyembunyikan rincian yang diperlukan. Laporan harus mengadakan diskriminasi secara memadai untuk memungkinkan perbandingan yang

berarti.

4. Lingkup yang tepat.

Laporan harus mencakup lingkup yang berkaitan dengan tanggung jawab manajer yang akan menerima laporan itu. Para manajer dengan bidang tanggung jawab yang lebih luas membutuhkan laporan dari lingkup yang lebih luas daripada para manajer dengan bidang tanggung jawab yang lebih sempit.

5. Dapat dipahami.

Laporan harus menyajikan informasi dalam format yang jelas dan siap pakai.

6. Ketepatan waktu.

Laporan harus diterbitkan secara tepat waktu, untuk memungkinkan manajer melakukan tindakan yang efektif. Ciri ini sangat penting dalam pembahasan laporan pengendalian.

7. Keterandalan.

Laporan harus memenuhi standart kecepatan (kecermatan) yang tinggi. Ciri ini dipertinggi dengan adanya sistem pengendalian internal yang memadai.

8. Konsistensi dengan laporan-laporan lain.

Jika suatu laporan ingin dicocokkan dengan sistem laporan, informasinya harus konsisten dengan informasi yang disajikan dalam seluruh laporan yang berkaitan dengannya.

BAB III

GAMBARAN TENTANG PD ANEKA PANGAN UNIT PABRIK COKLAT - TJENDERAWASIH DI SURABAYA

1. Gambaran Umum Perusahaan

1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PD Aneka Pangan propinsi daerah Tingkat I Jawa Timur dibentuk sesuai dengan peraturan daerah propinsi daerah tingkat I Jawa Timur nomor : 23 tahun 1984 tanggal 13 Oktober 1984. PD. Aneka Pangan Jawa Timur merupakan gabungan dari ex. PD Bujana Karya, ex. PD Es Parwita dan ex. PD Nabati Yasa. Adapun sejarah singkat ex. PD Bujana Karya (unit pabrik coklat Tjenderawasih Surabaya) adalah sebagai berikut : pabrik coklat Tjenderawasih adalah bekas perusahaan milik Belanda, yang terdiri dari

1. NV Handel My Concern Ten Wolde - yang terdiri dari :
 - a. Pabrik coklat dan cacao Ten Wolde (TW)
 - b. Pabrik roti dan bisquit De Ruiter
 - c. Pabrik kaleng dan press Stamefa
 - d. Pabrik roti dan kuwe Hazes
 - e. Pabrik roti dan kuwe Mison Stolk
 - f. Pabrik bisquit Pelangi

2. NV Handel My C & E. Morton - dengan pabrik kembang gulanya

3. J.C. Van Drongelan - dengan pabrik sirupnya

Pabrik coklat ini didirikan oleh Belanda sekitar tahun 1920. Pada tahun 1942-1945 pabrik coklat dan cacao beserta unit-unitnya dikuasi oleh Jepang dan diberi nama : Coconut Takayo. Setelah Jepang dikalahkan oleh sekutu maka pabrik coklat ini dikuasi kembali oleh pemerintah Belanda sampai tahun 1958.

Berdasarkan surat keputusan penguasa perang pada tanggal 10 September 1958 no. SP.369/9/1958 semua perusahaan milik Belanda diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia termasuk pabrik coklat dan cacao serta pabrik roti dan bisquit dengan unit-unitnya.

Pada tahun 1958 (Undang-Undang no.10/1958) penguasaan perusahaan bekas milik Belanda tersebut diserahkan kepada Badan Pengusaha Perusahaan-Perusahaan Industri Tambang (BAPPIT).

Berdasarkan surat keputusan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia no. 584/1960 dan undang-undang no. 5 tahun 1960 ketiga perusahaan tersebut (NV Handel My Concern Ten Wolde, NV Handle My C & E Morton, J.C. Van Drongelen) diubah menjadi Perusahaan Negara Perindustrian Rakyat (PNPR) dengan mengganti nama perusahaan menjadi :

a. NV My Concern Ten Wolde-menjadi pabrik coklat

Tjenderawasih.

- b. NV My Handel C & E Morton-menjadi pabrik-kembang gula Sari Madu.
- c. J.C. Van Drongelen-menjadi pabrik limun dan sirup Telasih.

Berdasarkan peraturan daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur No. 9/1963, perusahaan tersebut terbagi menjadi :

- a. Pabrik coklat Tjemderawasih - jalan Kalisari I/8 Surabaya dengan unit-unitnya :
 - Pabrik roti Kenanga
 - Pabrik roti dan kuwe Sruni
 - Pabrik roti dan kuwe Cempaka
 - Pabrik bisquit dan wafel Kemuning
 - Pabrik kaleng dan press Kendaga
- b. Pabrik kembang gula Sari Madu - jalan Mustika no. 10 Surabaya.
- c. Pabrik limun dan sirup Telasih - jalan Mliwis no. 5 Surabaya.

Berdasarkan peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur tahun 1964 seri A dan no. 4A tanggal 8 Oktober 1964, yang disahkan oleh Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia dengan surat keputusan no. 9/30/34-120 tanggal 12 Desember 1964, perusahaan tersebut menjadi Perusahaan Industri Daerah (PINDA)

makanan dan minuman Bujana Karya.

Berdasarkan peraturan daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur no. 23/1984 tanggal 13 Oktober 1984 PINDA makanan dan minuman Bujana Karya bergabung dengan PD Es Parwita dan PD Nabati Yasa menjadi Perusahaan Daerah Aneka Pangan.

1.2. Struktur Organisasi dan Job Discription

1.2.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PD Aneka Pangan sesuai dengan surat keputusan direktur utama PD Aneka Pangan nomor : 60/174/511/1986 tanggal 8 September 1986 yang telah mendapatkan pengesahan dari gubernur kepala daerah tingkat I Jawa Timur. Adapun bentuknya sebagai berikut :

1. Direksi, yang terdiri dari :
 - a. Direktur utama sebagai pimpinan tertinggi.
 - b. Direktur administrasi dan keuangan sebagai pembantu direktur utama.
 - c. Direktur produksi dan pemasaran sebagai pembantu direktur utama.
2. Staf direksi sebagai pembantu dari para direktur, yang menjabat sebagai kepala bidang dan kepala unit/sub unit.
3. Pembantu direksi sebagai pembantu dari staf

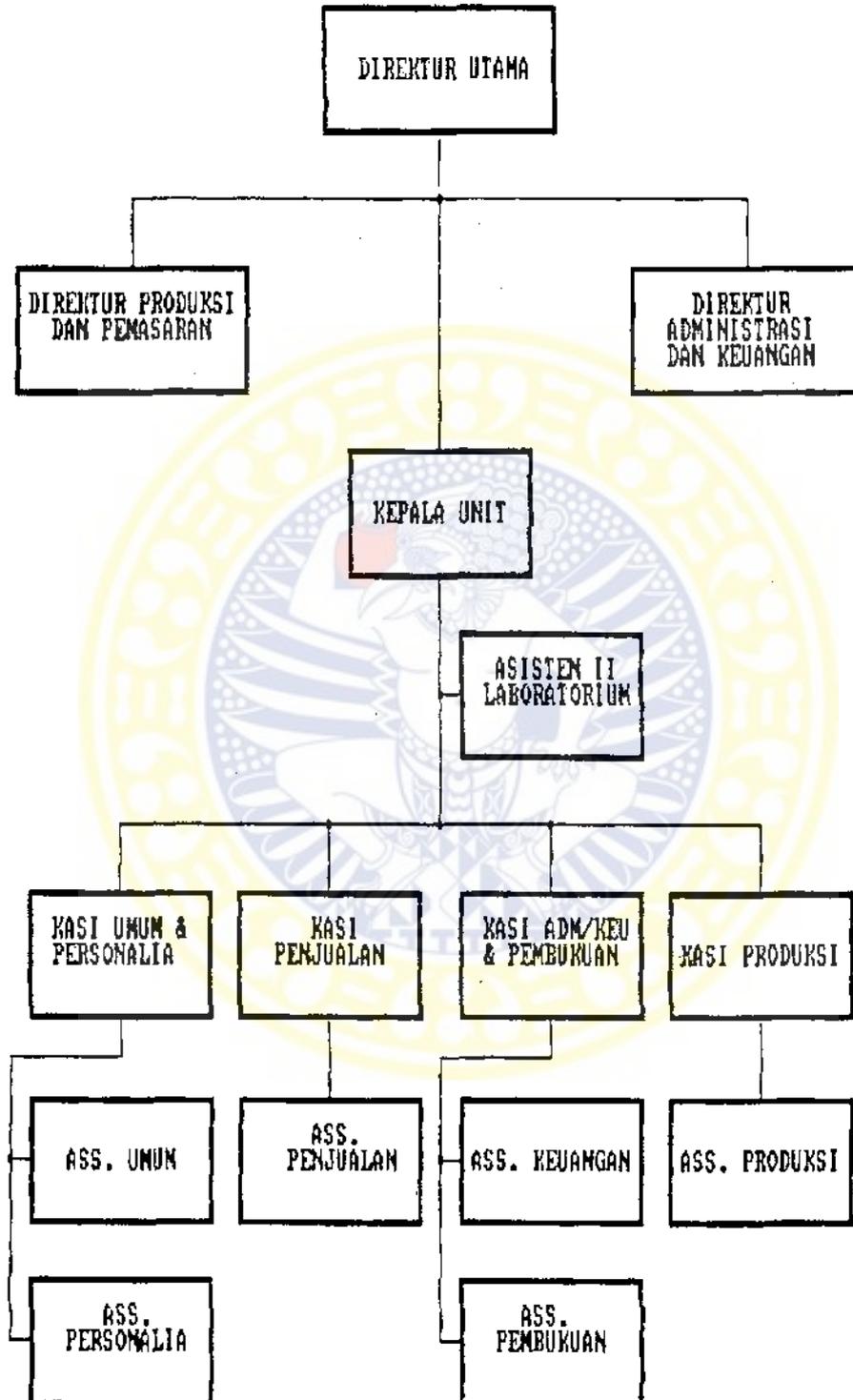
direksi, yang menjabat sebagai kepala seksi di direksi.

4. Pelaksana sebagai pembantu kepala seksi, yang menjabat sebagai asisten I atau masinis I kebawah.

1.2.2. Job Discription.

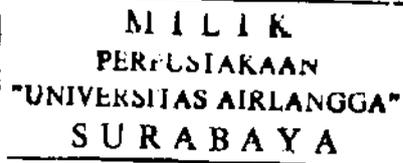
Job discription adalah uraian tugas dan tata kerja yang diberikan kepada setiap pegawai atau karyawan, dengan tujuan agar tiap-tiap karyawan tahu dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Adapun job discription pada PD Aneka Pangan unit pabrik coklat Tjenderawasih adalah sebagai berikut :

1. Direktur utama, mempunyai tugas dan tanggung jawab :
 - a. Memimpin perusahaan menurut wewenang, perencanaan, penguasaan, pengurusan dan pengembangan perusahaan berdasarkan peraturan daerah untuk mencapai tujuannya (mendapatkan keuntungan).
 - b. Menetapkan kebijaksanaan dalam pembinaan, penguasaan dan pengembangan di unit-unit atau sub unit.
 - c. Menyelenggarakan program produksi, permodalan, pemasaran, pergudangan dan transportasi dalam perusahaan.

STRUKTUR ORGANISASI PD ANEKA PANGAN UNIT
PABRIK COKLAT TJENDERAWASIH SURABAYA

Gambar 1

- d. Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pengelolaan perusahaan.
 - e. Membina ketrampilan, kesejahteraan karyawan, memelihara ketentraman dan keamanan perusahaan serta bertanggung jawab untuk memenuhi kewajibannya dalam pembayaran dan pembangunan daerah.
2. Direktur administrasi dan keuangan, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan yang meliputi bidang-bidang personalia dan umum, keuangan dan pembukuan.
 - b. Didalam tugasnya bertanggung jawab kepada direktur utama.
 3. Direktur produksi dan pemasaran, mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
 - a. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan yang meliputi bidang-bidang produksi, pemasaran dan perbengkelan.
 - b. Didalam tugasnya bertanggung jawab kepada direktur utama.
 4. Kepala unit, mempunyai tugas dan tanggung jawab atas :
 - a. Memimpin kegiatan pabrik dalam pelaksanaan penjualan dan produksi.
 - b. Mengawasi dan melaporkan hasil-hasilnya



- kepada direksi.
- c. Mengajukan perubahan-perubahan dalam bidang personalia apabila dipandang perlu.
 - d. Menjalankan koordinasi pengamanan atas penyelenggaraan tanggung jawab dan wewenang para karyawan pabrik.
 - e. Merencanakan dan mengadakan penelitian atas perkembangan dan kemajuan dibidang tehnik dan produksi:
 - f. Didalam tugasnya bertanggung jawab kepada direktur utama.
5. Kepala seksi umum dan personalia, mempunyai tugas dan tanggung jawab atas :
- a. Menyelenggarakan tata personalia/karyawan.
 - b. Menyusun laporan bidang personalia baik kuantitas maupun kualitas.
 - c. Menyusun rencana pembayaran gaji dan upah.
6. Kepala seksi penjualan, mempunyai tugas dan tanggung jawab atas :
- a. Menyelenggarakan pengawasan dan proses penjualan barang.
 - b. Menyelenggarakan administrasi dibidang penjualan.
7. Kepala seksi administrasi/keuangan dan pembukuan mempunyai tugas dan tanggung jawab atas :

- a. Menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh pembukuan pabrik.
 - b. Melaksanakan administrasi keuangan pabrik.
 - c. Menyelenggarakan pencatatan dan penagihan piutang.
8. Kepala seksi produksi, mempunyai tugas dan tanggung jawab atas :
- a. Menyusun rencana produksi, menyelenggarakan proses produksi serta pengawasan dan pengendalian terhadap proses produksi.
 - b. Menyelenggarakan pembelian bahan untuk produksi.
 - c. Membuat laporan hasil produksi dan teknis produksi.
9. Asisten dan masinis diangkat dan diberhentikan atas pertimbangan dari direksi dan para stafnya menurut kebutuhan. Tugas-tugas dari para asisten dan masinis tersebut tergantung dari tugas-tugas yang diberikan oleh kepala seksinya masing-masing.

1.3. Bidang Usaha Perusahaan

PD Aneka Pangan unit pabrik coklat Tjenderawasih memproduksi berbagai macam produk berupa roti, kue, sirup dan coklat. Adapun coklat yang dihasilkannya dibedakan menjadi :

- Berbagai-macam permen coklat (repen), dengan berbagai- merk dan rasa, seperti coklat mambo, coklat bonbons, stick coklat, coklat kacang, coklat mente dan lain-lain.
- Butir-butir coklat (muisen), yang dibedakan menjadi butir-butir SS, butir-butir warna warni dan butir-butir HS II.
- Bubuk coklat (powder), yang dibedakan menjadi bubuk jenis I dan bubuk jenis II.
- Minyak coklat (butter).
- Lain-lain, seperti penjualan kulit coklat, dan lain-lain.

Selain menghasilkan coklat untuk dijual sendiri, pabrik coklat Tjenderawasih juga memproduksi coklat berdasarkan pesanan, seperti coklat mente untuk Finna produk, pesanan coklat untuk ice cream juga pesanan minyak coklat dari luar negeri.

2. Kegiatan dalam Bidang Penjualan

Unit pabrik coklat Tjenderawasih setiap tahun menerima sales budget, yang dipecah dalam triwulanan, dari kantor pusat. Sebelum membuat sales budget ini, pihak direksi membuat suatu ramalan penjualan.

Ramalan penjualan yang disusun hanya didasarkan pada peningkatan ramalan penjualan tahun lalu, tanpa

didukung oleh informasi-informasi yang memadai.

Dalam menetapkan sales budget ini pihak direksi tidak memperhatikan hasil penjualan tahun-tahun sebelumnya, karena pihak direksi beranggapan bahwa sales budget tiap tahun harus makin ditingkatkan, terutama setelah adanya penambahan mesin-mesin baru pada tahun 1987.

Kantor pusat juga menetapkan segala kebijaksanaan dan keputusan pemasaran dan mengirimkan lampirannya ke unit. Sewaktu-waktu direktur utama, direktur produksi dan pemasaran serta direktur administrasi dan keuangan berkunjung ke unit untuk melakukan pemeriksaan.

Daerah pemasaran hasil produksi unit pabrik coklat Tjenderawasih untuk permen coklat dan butir-butir coklat melayani kebutuhan Jawa Timur dan sebagian dipasarkan ke Pontianak, disamping itu sedang dirintis pengembangan pemasarannya untuk seluruh pulau Jawa, Sumatra Utara dan Indonesia bagian timur.

Untuk pemasaran bubuk coklat selain dipasarkan di dalam negeri juga dieksport ke RRC dan Arab. Sedang untuk minyak coklat dieksport ke Netherland dan Jepang. Disamping itu perusahaan juga melayani pesanan khusus dari langganan, seperti pesanan coklat untuk ice cream, pesanan coklat untuk Finna produk, dan lain-lain.

Bagian penjualan yang ada di unit bertugas untuk melayani pesanan dari langganan, yang diterima melalui telepon ataupun langganan datang langsung ke perusahaan.

Bila pesanan yang diminta tersebut tidak ada di gudang, atau hanya ada sebagian saja maka biasanya pembeli hanya membeli yang ada dan tidak mau melakukan back ordered. Kejadian semacam itu seringkali terjadi tetapi tidak dilaporkan kepada kepala unit karena bagian penjualan menganggap hal tersebut tidak perlu dilaporkan.

Selain itu perusahaan juga memiliki enam buah mobil keliling yang dapat melayani secara langsung pembelian di tempat. Setiap salesman mempunyai sebuah mobil keliling dengan rute yang telah ditetapkan sebelumnya.

Masing-masing salesman sudah ditentukan berapa target yang harus dicapainya, tetapi karena penetapan target tersebut terlalu tinggi menyebabkan mereka tidak dapat mencapainya.

Setiap akhir bulan bagian penjualan di unit membuat laporan penjualan coklat berupa omzet penjualan coklat, dalam unit dan rupiah, dan mengirimkan lampirannya ke kantor pusat.

3. Kegiatan dalam Bidang Produksi

Dalam melakukan kegiatan produksi kepala unit setiap harinya memberikan perintah produksi secara lisan pada bagian produksi. Kepala unit dalam memberi perintah produksi mengenai jenis dan kuantitas produk yang akan diproduksi ini hanya didasarkan pada laporan harian persediaan barang jadi yang diterima dari bagian gudang.

Produksi hanya dilakukan untuk produk yang jumlah persediaan barang jadinya kurang di gudang, dimana produksi semacam ini hanya dilakukan untuk produk bukan pesanan.

Untuk produk pesanan, produksi yang dilakukan tergantung dari produk apa yang dipesan, berapa jumlahnya dan kapan harus diserahkan.

Setiap tahun perusahaan membuat anggaran produksi yang dipecah dalam triwulanan, dimana perusahaan mempunyai kebijaksanaan yaitu persediaan awal dan persediaan akhir jumlahnya sama sehingga dengan demikian besarnya anggaran produksi sama dengan anggaran penjualannya.

Kepala unit setiap harinya selain menerima laporan persediaan barang jadi dari bagian gudang juga menerima laporan persediaan bahan baku. Setiap akhir bulan bagian produksi membuat laporan jumlah barang jadi yang masuk dan keluar dari proses produksi selama

bulan tersebut.

4. Hubungan antara Bagian Penjualan dengan Bagian Produksi

Selama ini komunikasi antara bagian penjualan dengan bagian produksi jarang sekali dilakukan. Hal ini dapat dilihat pada saat kepala unit mengambil keputusan produksi, dimana dalam mengambil keputusan produksi tersebut hanya didasarkan pada laporan harian persediaan barang jadi dan persediaan bahan baku yang diterimanya dari bagian gudang.

Disamping itu seringkali langganan yang datang menjadi kecewa karena barang yang akan dibelinya tidak ada di gudang perusahaan dan informasi semacam ini oleh bagian penjualan tidak dilaporkan kepada kepala unit.

5. Masalah Perusahaan dalam Pengambilan Keputusan Produksi

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan seringkali tidak dapat memenuhi permintaan langganan dimana informasi ini tidak disampaikan kepada kepala unit. Selain itu antara bagian penjualan dan bagian produksi berjalan sendiri-sendiri, ini dapat dilihat pada saat pengambilan keputusan produksi.

Pengambilan keputusan produksi hanya didasarkan pada laporan persediaan barang jadi dan bahan baku dari

bagian gudang.

Beberapa hal yang menyebabkan masalah-masalah itu adalah :

- Kurangnya informasi penjualan yang disediakan oleh bagian penjualan. Setiap akhir bulan bagian penjualan hanya menyediakan laporan omzet penjualan. Akibatnya pimpinan tidak dapat mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan budget penjualan itu sehingga budget penjualan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian.
- Tidak adanya komunikasi dan koordinasi antara bagian penjualan dan produksi sehingga masing-masing bagian melakukan pekerjaannya sesuai dengan kepentingan masing-masing dan tidak memperhatikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

6. Laporan Informasi Penjualan untuk Pengambilan Keputusan Produksi

Laporan merupakan bentuk penyajian informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan. Selain itu laporan juga berfungsi sebagai alat pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Dengan informasi yang diberikan diharapkan pihak manajemen dapat mengetahui hasil dari operasi dan lebih lanjut dapat dijadikan dasar untuk mengontrol

pelaksanaan dari rencana yang telah dibuat sebelumnya.

Sehubungan dengan pengambilan keputusan produksi bagian penjualan hanya membuat laporan omzet penjualan sebulan sekali.



BAB IV

PEMECAHAN MASALAH

Analisis yang akan dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah :

- Mengumpulkan dan membahas data-data yang ada di perusahaan.
- Mengaitkan kebutuhan perusahaan dengan konsep teori yang digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- Membahas keduanya untuk mendapatkan alternatif pemecahan apabila diperlukan.

1. Pelaksanaan Wewenang dan Tanggung Jawab

Dalam pengendalian intern, struktur organisasi merupakan salah satu unsur yang penting. Dari struktur organisasi yang ada dalam perusahaan setiap karyawan mengetahui kedudukan masing-masing. Sedangkan uraian wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan dapat dilihat pada job discription.

Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas akan mempermudah operasi dan arus informasi. Ketegasan dan kejelasan pembagian

wewenang dan tanggung jawab penting artinya bagi kontrol intern dan penyajian informasi, selain juga berguna untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

Kontrol intern dan penyajian informasi yang dihasilkan tergantung dari baik atau tidaknya sistem informasi yang ada dalam perusahaan.

Sistem informasi yang ada pada PD Aneka Pangan unit pabrik coklat Tjenderawasih sudah baik, tetapi tidak dilaksanakan dengan baik.

Dalam bab III dikatakan bahwa salah satu tugas dan tanggung jawab kepala seksi penjualan adalah menyelenggarakan pengawasan dan proses penjualan barang. Sedangkan salah satu tugas dan tanggung jawab kepala unit adalah merencanakan dan mengadakan penelitian atas perkembangan dan kemajuan dibidang tehnik dan produksi.

Selama ini bagian penjualan mengetahui bahwa produk-produk yang dicari pembeli seringkali tidak tersedia di gudang, tetapi hal ini tidak disampaikan kepada kepala unit.

Walaupun hal ini masih merupakan data, tetapi data ini dapat diolah menjadi informasi yang berguna bagi kepala unit dalam mengambil keputusan produksi.

Dalam bab II disebutkan bahwa informasi mempunyai tiga fungsi yaitu planning function, control

function dan review function. Informasi yang diberikan oleh bagian penjualan berfungsi sebagai review function dimana informasi ini merupakan umpan balik untuk melakukan tindakan koreksi.

Lebih lanjut dalam bab II dikatakan bahwa informasi penjualan selain diperlukan pada saat menyusun rencana produksi juga diperlukan pada saat pelaksanaan produksi.

Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan dari rencana penjualan maka informasi ini harus disampaikan kepada bagian produksi agar bagian produksi dapat menyesuaikan dengan kebutuhan yang sebenarnya sehingga dimasa mendatang produk-produk yang dicari pembeli dapat disediakan perusahaan.

Dengan adanya informasi dari bagian penjualan ini, kepala unit dapat melakukan tindakan koreksi atas rencana produksi yang telah dibuat. Informasi tentang produk-produk yang dicari pembeli dan seringkali tidak tersedia di gudang dapat disampaikan oleh bagian penjualan dalam bentuk laporan yang dapat dilihat pada lampiran 1.

Dari kolom selisih ini dapat dilihat jumlah yang seharusnya dapat terjual tetapi gagal karena produk yang dicari pembeli tidak tersedia barangnya di gudang. Laporan kegagalan penjualan ini hanya dipergunakan

sebagai langkah awal, untuk selanjutnya laporan ini tidak dipergunakan lagi dan digantikan dengan analisis penjualan menurut jenis produk yang lebih bermanfaat.

2. Koordinasi dan Komunikasi antara Bagian Penjualan dan Bagian Produksi

Dalam bab III dapat dilihat antara bagian penjualan dan bagian produksi tidak ada koordinasi dan komunikasi dalam melakukan pekerjaannya. Masing-masing bagian berjalan sendiri-sendiri sesuai dengan kepentingan masing-masing dan tidak memperhatikan kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Hal ini dapat dilihat pada saat kepala unit memberikan perintah produksi. Setiap hari kepala unit memberikan perintah produksi secara lisan kepada bagian produksi.

Perintah produksi yang diberikan ini didasarkan pada laporan harian persediaan barang jadi dan bahan baku dari bagian gudang. Produksi hanya dilakukan untuk produk yang jumlah persediaan barang jadinya kurang.

Dilain pihak, bagian penjualan mengetahui bahwa para pembeli seringkali kecewa karena produk-produk yang akan dibeli tidak tersedia di gudang, tetapi informasi ini tidak disampaikan kepada kepala unit.

Perusahaan didirikan dengan tujuan mencapai laba yang sebesar-besarnya. Laba dapat tercapai apabila penjualan terkendali. Salah satu syarat pengendalian penjualan adalah koordinasi antara bagian penjualan dan bagian produksi.

Sebagaimana dikatakan dalam bab II informasi penjualan sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan produksi. Supaya informasi penjualan dapat diterima bagian produksi dengan lancar maka diperlukan koordinasi antara bagian penjualan dan bagian produksi.

Selama ini kepala unit sebagai koordinator antara bagian penjualan dan bagian produksi lebih banyak terlibat dengan bagian produksi daripada bagian penjualan. Hal ini terlihat pada saat pemberian perintah produksi.

Perintah produksi diberikan oleh kepala unit hanya didasarkan pada laporan harian persediaan barang jadi dan bahan baku dari bagian gudang tanpa memperhatikan berapa target penjualan.

Sebenarnya kepala unit selain memperhatikan laporan persediaan barang jadi dan bahan baku itu juga harus mendengar informasi dari bagian penjualan.

Informasi dari bagian penjualan harus diperhatikan karena informasi ini mengurangi ketidakpastian dan menambah pengetahuan kepala unit

tentang produk-produk apa yang paling banyak diminati oleh pembeli tetapi produk tersebut tidak tersedia di gudang.

Pada saat memproduksi pertama kali hanya didasarkan pada rencana produksi yang disusun berdasarkan rencana penjualan. Setelah produksi selesai dan penjualan mulai berjalan maka kepala unit dapat melihat bahwa realisasi penjualan tidak berjalan sesuai dengan rencana.

Karena itu untuk produksi selanjutnya kepala unit harus memperhatikan informasi dari bagian penjualan sebelum mengambil keputusan produksi.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa koordinasi antara bagian penjualan dan bagian produksi mutlak diperlukan dan kepala unit sebagai koordinator antara bagian penjualan dan bagian produksi harus lebih berperan aktif pada bagian penjualan.

Selain itu di muka disebutkan bahwa kepala unit selalu memproduksi berdasarkan laporan harian produk yang jumlah persediaan barang jadinya kurang di gudang.

Menurut pendapat penulis, penyebab ketidaktersediaan produk yang dicari pembeli adalah ketidakcocokkan antara catatan persediaan di gudang (administrasi persediaan gudang) dengan persediaan fisik barang di gudang.

Untuk mengatasi hal ini sebaiknya perusahaan mengadakan stock opname secara teratur minimal enam bulan sekali. Dengan demikian antara catatan persediaan di gudang (administrasi persediaan gudang) dan persediaan fisik barang di gudang relatif sama.

Dasar utama dalam koordinasi adalah pemahaman para manajer pada semua tingkat tentang bagaimana fungsi-fungsi mereka yang khusus memberikan sumbangan pada keseluruhan tujuan perusahaan.

Keselarasan usaha kearah tujuan-tujuan perusahaan ini merupakan salah satu tugas pokok manajemen, karena keselarasan ini menyangkut penyesuaian perbedaan-perbedaan dalam tujuan-tujuan, masalah-masalah, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan pertimbangan-pertimbangan lainnya.

Tercapainya koordinasi yang efektif memerlukan pula komunikasi yang efektif. Komunikasi, baik horisontal maupun vertikal, sangat penting dalam koordinasi.

'Selama ini komunikasi secara pihak saja yang dilakukan dalam perusahaan, yaitu dari kepala unit kepada bagian produksi pada saat pemberian perintah produksi. Sedangkan komunikasi antara kepala unit dengan bagian penjualan tidak berjalan dengan lancar.

Dengan tidak lancarnya komunikasi tersebut berpengaruh pula terhadap informasi yang diberikan bagian penjualan kepada kepala unit.

Bagian penjualan menganggap bahwa informasi yang diberikan kepada kepala unit hanya cukup berupa omzet penjualan bulanan saja. Sedang informasi lain seperti seringnya permintaan pembeli yang tidak dapat dipenuhi karena persediaan barang yang diminta tidak ada di gudang tidak perlu disampaikan kepada kepala unit.

Dalam komunikasi yang efektif seharusnya komunikasi dilakukan baik vertikal maupun horisontal. Jadi antara kepala unit dengan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan harus ada komunikasi timbal balik, demikian pula antara bagian yang satu dengan bagian-bagian yang lain harus saling berkomunikasi.

Komunikasi yang efektif dapat dilakukan dengan cara seminggu sekali kepala unit mengadakan pertemuan dengan para kepala seksinya. Pertemuan ini penting untuk mendengarkan keluhan-keluhan atau pendapat-pendapat mereka tentang kebijaksanaan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan, termasuk pula laporan jalannya operasi selama minggu yang lalu dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan selama minggu berjalan.

Dari keluhan-keluhan dan pendapat-pendapat yang dikemukakan itu kemudian akan dicari jalan keluar yang terbaik, dengan tetap mengutamakan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Komunikasi dapat ditingkatkan dengan cara memberikan laporan-laporan pelaksanaan yang lengkap sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bagian.

3. Perencanaan Penjualan dan Produksi

3.1. Analisis Penjualan Menurut Jenis Produk

Dalam bab III disebutkan bahwa setiap akhir bulan bagian penjualan hanya menyediakan informasi berupa laporan omzet penjualan saja. Akibatnya pimpinan tidak dapat mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan budget penjualan sehingga budget penjualan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian.

Kekurangan informasi yang diberikan oleh bagian penjualan menyebabkan pula penyusunan budget penjualan tidak terkendali. Akibatnya budget penjualan yang disusun itu terlalu besar dan sukar sekali untuk dicapai.

Disamping itu seringkali pembeli yang datang menjadi kecewa karena produk-produk yang mereka cari tidak tersedia di gudang. Apabila kekecewaan pembeli

tidak segera teratasi dapat menyebabkan mereka beralih pada produk-produk pesaing sehingga merugikan perusahaan.

Jika perusahaan ingin mencapai penjualan yang menguntungkan, perusahaan harus mengetahui produk apa yang paling disukai konsumen dan memberikan laba yang paling besar. Dengan demikian perusahaan memerlukan analisis penjualan untuk mengarahkan usaha-usaha penjualannya.

Ada berbagai analisis penjualan yang dapat dilakukan, tetapi yang paling tepat untuk perusahaan adalah analisis penjualan menurut jenis produk. Analisis penjualan menurut jenis produk ini dapat membantu memberikan gambaran kepada pimpinan tentang produk apa yang paling banyak disukai pembeli.

Dengan mengetahui produk yang disukai pembeli dapat menolong pimpinan dalam merencanakan penjualan, dimana pengalaman masa lalu merupakan faktor yang harus dipertimbangkan.

Selain bermanfaat untuk merencanakan penjualan, analisis penjualan menurut jenis produk juga memberikan manfaat :

- Untuk mengendalikan persediaan.

Untuk merencanakan persediaan yang memadai perusahaan harus mengetahui penjualan masa lalu

dan tendensinya dimasa yang akan datang dalam hubungannya dengan fluktuasi musiman dan jenis produk. Adanya perencanaan persediaan yang memadai membantu perusahaan dalam pemakaian dana dimana investasi ditanamkan pada produk yang benar-benar disukai konsumen.

- Untuk pengarahannya yang lebih baik dari usaha penjualan produk, dimana penjualan diarahkan pada produk yang lebih menguntungkan.

Setelah dilakukan perbaikan komunikasi maka arus informasi pun dapat berjalan dengan lancar, sehingga kepala unit pada akhir triwulan dapat melakukan tugas pengendalian, yaitu dengan menyusun suatu analisis penjualan menurut jenis produk.

Analisis penjualan menurut jenis produk dapat dipakai sebagai alat pengendalian penjualan, karena dari analisis penjualan menurut jenis produk pimpinan dapat mengetahui seberapa jauh budget penjualan sudah terealisasi.

Sebagaimana disebutkan dalam bab II bahwa salah satu kegunaan informasi adalah untuk penilaian (evaluasi).

Evaluasi penjualan harus dilakukan supaya penjualan terkendali. Pengendalian penjualan harus dilakukan supaya apa yang diproduksi dapat terjual

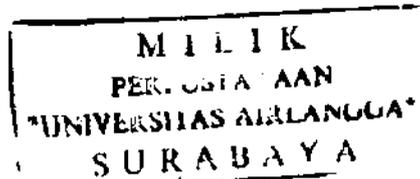
sehingga perusahaan mendapat laba.

Evaluasi yang dilakukan merupakan umpan balik untuk melakukan :

- Tindakan pengukuran atas hasil prestasi dengan suatu standard tertentu.
- Tindakan koreksi.
- Revisi atas rencana semula, bila hasil pelaksanaan dinilai kurang memuaskan. Bila hasil pelaksanaan dinilai memuaskan, akan diberikan imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulang pada periode berikutnya.

Analisis penjualan menurut jenis produk dilakukan dengan membandingkan antara realisasi penjualan dengan budget penjualan untuk setiap jenis produk. Dari hasil perbandingan tersebut dapat dianalisis produk apa yang disukai oleh konsumen, yang ditandai dengan tercapai atau terlampauinya budget. Sebaliknya untuk produk yang kurang disukai oleh konsumen ditandai dengan tidak tercapainya budget.

Kondisi perusahaan menunjukkan bahwa budget yang ditetapkan terlalu tinggi sehingga tidak pernah tercapai. Analisis penjualan menurut jenis produk yang disusun tetap memberikan manfaat karena membantu perusahaan dalam merencanakan penjualan untuk periode berikutnya.



Dari analisis penjualan menurut jenis produk, perusahaan dapat menyusun suatu ramalan penjualan untuk periode berikutnya. Ramalan penjualan ini selanjutnya dipakai sebagai dasar penyusunan budget penjualan.

Dengan disusunnya budget penjualan berdasarkan analisis penjualan menurut jenis produk, perusahaan dapat memenuhi keinginan konsumen sehingga produk-produk yang diproduksi dapat laku terjual.

Bentuk analisis penjualan menurut jenis produk dapat dilihat pada lampiran 2.

3.2. Ramalan Penjualan

Penyusunan anggaran penjualan dalam perusahaan tidak mempunyai dasar yang kuat. Selama ini anggaran penjualan ditetapkan tanpa memperhatikan hasil-hasil penjualan tahun sebelumnya. Pimpinan beranggapan bahwa anggaran penjualan tiap tahun harus ditingkatkan, terutama setelah penambahan mesin-mesin baru pada tahun 1987.

Perusahaan sudah membuat suatu ramalan penjualan sebelum menyusun anggaran penjualan, tetapi penyusunan ramalan penjualan itu tidak didukung oleh informasi-informasi penjualan yang memadai. Akibatnya perencanaan penjualan yang disusun tidak realistis.

Ramalan penjualan dapat dibuat dengan cara mengumpulkan, menggunakan dan menganalisis data-data historis serta menginterpretasikan peristiwa-peristiwa dimasa yang akan datang.

Langkah pertama pembuatan ramalan penjualan adalah penyusunan suatu analisis penjualan menurut jenis produk, dimana analisis penjualan menurut jenis produk periode tertentu menjadi dasar ramalan penjualan periode berikutnya.

Dari analisis penjualan menurut jenis produk, pimpinan dapat melihat produk-produk apa yang disukai konsumen. Pimpinan dapat memperkirakan perkembangan pasaran produk-produk tersebut setelah mengetahui produk-produk apa yang disukai konsumen.

Ada berbagai macam tehnik pengukuran ramalan penjualan. Pengukuran ramalan penjualan dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran kuantitatif menggunakan metode statistik dan matematik, sedang pengukuran kualitatif menggunakan judgment.

Setiap pengukuran ramalan penjualan mempunyai kelemahan, karena itu pembuatan ramalan penjualan sebaiknya memadukan antara analisis yang ilmiah dengan pendapat pribadi penyusunnya. Tehnik statistik dipakai sebagai alat primer penyusunan ramalan, sedang interpretasi dan judgment dipakai sebagai pelengkap.

Ramalan penjualan perlu disusun karena selain membantu penyusunan anggaran penjualan, ramalan penjualan juga menentukan keputusan dan kebijaksanaan dalam perencanaan dan pengawasan produksi, persediaan barang jadi, rencana pembelian bahan baku dan pembantu, dan lain-lain. Bentuk ramalan penjualan dapat dilihat pada lampiran 3.

3.3. Perencanaan Penjualan

Perusahaan telah menyusun perencanaan penjualan, tetapi karena penyusunan rencana ini tidak mempunyai dasar yang kuat maka rencana tersebut tidak dapat tercapai dan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian.

Penyusunan rencana penjualan yang terlalu tinggi menyebabkan pula target yang harus dicapai oleh setiap salesman terlalu tinggi sehingga sukar untuk dicapai.

Penyusunan rencana penjualan harus dilakukan secara hati-hati dan mempertimbangkan semua aspek yang dapat mempengaruhi perencanaan tersebut. Perencanaan penjualan ialah merancang suatu keadaan penjualan masa depan yang dikehendaki dan cara-cara yang efektif untuk mencapainya.

Perencanaan penjualan dimulai dengan disusunnya ramalan penjualan. Ramalan penjualan merupakan salah

satu analisis yang penting untuk mengembangkan suatu rencana penjualan.

Ada empat faktor penting yang dapat membatasi rencana penjualan, yaitu : kapasitas pabrik, ketersediaan personil, ketersediaan bahan baku dan bahan pembantu dalam jumlah yang cukup dan ketersediaan modal. Keempat faktor ini menunjukkan perlunya koordinasi dari semua kepala bidang fungsional untuk mengembangkan rencana penjualan yang realistis.

Dalam perusahaan, keempat faktor tersebut tidak ada masalah. Kapasitas pabrik memadai, terutama setelah penambahan mesin-mesin baru pada tahun 1987. Personil yang ada cukup memadai. Demikian pula dengan bahan baku, bahan pembantu dan modal cukup tersedia.

Masalah yang ada dalam perusahaan adalah kurangnya koordinasi dan komunikasi pada unit pabrik coklat Tjenderawasih.

Selama ini masing-masing bagian berjalan sendiri-sendiri tanpa memperhatikan bagian-bagian lain yang ada dalam perusahaan. Tidak adanya koordinasi dan komunikasi antar bagian mempengaruhi pula kelancaran arus informasi.

Ketidaklancaran arus informasi mengakibatkan pimpinan tidak dapat mengembangkan rencana penjualan yang realistis sehingga rencana penjualan tidak dapat

dipakai sebagai alat pengendalian.

Untuk mengatasi masalah ini pimpinan, terutama kepala unit sebagai koordinator semua bagian, harus menciptakan koordinasi dan komunikasi dalam perusahaan. Setelah koordinasi dan komunikasi tercipta dan berjalan dengan baik, maka arus informasi dapat berjalan dengan lancar.

Kelancaran arus informasi mengharuskan penyusunan laporan-laporan pelaksanaan berkala menurut tanggung jawab masing-masing bagian. Laporan-laporan pelaksanaan ini akan dipakai sebagai dasar penyusunan rencana penjualan yang realistis. Rencana penjualan yang realistis menjadi dasar pengendalian yang efektif.

Perencanaan penjualan terdiri dari perencanaan promosi dan iklan, perencanaan biaya-biaya penjualan dan rencana pemasaran. Rencana pemasaran ini sering disebut budget (anggaran) penjualan. Setiap anggaran yang disusun oleh perusahaan berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian, demikian pula dengan anggaran penjualan.

Pada dasarnya pengendalian ditujukan untuk mengecek efektivitas penyelesaian rencana-rencana. Pengendalian yang efektif mengharuskan kepala unit untuk :

- Mengukur pelaksanaan dibandingkan dengan tujuan-

tujuan, rencana-rencana dan standard-standard yang telah ditetapkan lebih dahulu.

- Melaporkan hasil-hasil proses pengukuran kepada dewan direksi.

Selanjutnya dewan direksi harus melakukan :

- Analisis penyimpangan-penyimpangan dari tujuan-tujuan, rencana-rencana, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan standard-standard untuk meremukan penyebab-penyebabnya.
- Penimbangan arah tindakan alternatif yang dapat diambil untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan yang dimaksud dan untuk mengambil pelajaran dari keberhasilan-keberhasilan.
- Pemilihan dan pelaksanaan alternatif yang terbaik.
- Tindak lanjut untuk menilai efektivitas tindakan koreksi dan umpan balik informasi pada proses perencanaan untuk memperbaiki lingkaran-lingkaran perencanaan dan pengendalian diwaktu mendatang.

Dengan dilaksanakannya langkah-langkah pengendalian tersebut diharapkan penjualan dapat dikendalikan dan diarahkan sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga laba yang tinggi dapat dicapai.

3.4. Perencanaan Produksi

Perusahaan sudah menyusun suatu rencana produksi. Tetapi karena dasar penyusunan rencana produksi, yaitu rencana penjualan, tidak realistis maka rencana produksi yang disusun juga tidak realistis.

Salah satu akibat dari rencana produksi yang tidak realistis adalah tidak adanya persediaan barang jadi untuk produk yang dicari oleh pembeli dan menumpuknya persediaan barang jadi untuk produk-produk yang tidak dicari.

Penyusunan rencana produksi memerlukan koordinasi dari semua bagian yang ada dalam perusahaan, terutama dengan bagian penjualan. Koordinasi diperlukan supaya rencana produksi yang disusun itu benar-benar mencerminkan keadaan dan kemampuan perusahaan sehingga memungkinkan untuk dilaksanakan.

Berdasarkan rencana penjualan yang dibuat disusunlah rencana produksi, atau dapat dikatakan perencanaan produksi merupakan kegiatan yang menunjang kegiatan penjualan.

Perencanaan produksi mencakup masalah-masalah yang berhubungan dengan penentuan :

- Tingkat produksi.
- Kebutuhan fasilitas-fasilitas produksi.
- Tingkat persediaan barang jadi.

Perusahaan harus berhati-hati dan mempertimbangkan secara masak untuk menentukan besarnya persediaan barang yang harus ada. Kebijakan persediaan yang jelas berguna antara lain :

- Untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang selalu siap melayani penjualan.
- Untuk membantu tercapainya kapasitas produksi yang kontinyu dan seimbang.

Perencanaan produksi didasarkan pada rencana penjualan periode yang akan datang, yang berisi : barang apa yang akan diproduksi, berapa jumlahnya, kapan produksi akan dimulai dan kapan selesai serta jumlah tenaga kerja atau buruh, bahan-bahan dan peralatan yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses produksi. Perencanaan produksi dituangkan dalam bentuk anggaran produksi.

Anggaran produksi yang disusun perusahaan mempunyai tiga macam fungsi, yaitu sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Anggaran produksi berfungsi sebagai alat perencanaan karena semua hal yang berhubungan dengan produksi, seperti kebutuhan bahan mentah, kebutuhan tenaga kerja, kapasitas mesin-mesin, penambahan modal dan kebijakan persediaan, diselaraskan dengan kemampuan menjual.

Dalam perusahaan perencanaan produksi diselaraskan dengan kemampuan menjual. Oleh karena kemampuan menjual tidak realistis maka perencanaan produksi tidak realistis pula.

Apabila anggaran produksi disusun dengan baik maka anggaran produksi dapat pula berfungsi sebagai alat pengkoordinasian.

Anggaran produksi mengkoordinasikan jumlah yang akan diproduksi dengan keadaan finansial, permodalan, perkembangan produk, kebijaksanaan persediaan dan tingkat penjualan. Untuk itu antara bagian penjualan dan bagian produksi harus selalu ada hubungan timbal balik.

Dalam perusahaan antara bagian penjualan dengan bagian produksi berjalan sendiri-sendiri. Tidak ada komunikasi dan koordinasi dalam melaksanakan tugas.

Kepala unit, sebagai koordinator antara bagian penjualan dengan bagian produksi, harus dapat menciptakan koordinasi dan komunikasi diseluruh bagian dalam perusahaan.

Sedangkan fungsi anggaran produksi sebagai alat pengawasan produksi meliputi pengawasan kualitas, kuantitas dan biaya. Hal-hal utama yang harus diperhatikan dalam fungsi pengawasan ini adalah pengawasan bahan mentah, penganalisisan proses

produksi, penentuan routing dan scheduling, pemberian perintah kerja (dispatching) dan follow up.

Untuk keperluan pengawasan produksi dan tingkat persediaan barang jadi, baik harian maupun mingguan, disusunlah laporan pelaksanaan (performance report). Dalam performance report dilakukan perbandingan antara rencana dengan realisasinya, sehingga akan tampak apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Performance report harus dilakukan karena berguna sebagai umpan balik untuk memperbaiki proses perencanaan dan pengendalian dimasa mendatang.

Bentuk laporan pelaksanaan dapat dilihat pada lampiran 4.

Adanya baris diatas (dibawah) budget diperlukan untuk mengetahui seberapa besar budget produksi dapat dipenuhi dan seberapa jauh penyimpangannya untuk kemudian dianalisis serta dicari penyebab dan pemecahannya.

4. Penyempurnaan Laporan-Laporan Penjualan untuk Menunjang Keputusan Produksi

, Tugas akhir sistem informasi adalah penyampaian informasi kepada pemakai. Informasi yang disampaikan bisa terdiri dari satu langkah atau lebih yaitu : pelaporan dan pengkomunikasian.

Laporan-laporan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan. Selain itu sistem pelaporan yang terpadu mengkomunikasikan informasi yang berarti dan bermanfaat bagi semua manajer dan karyawan dalam perusahaan.

Keefektivan laporan yang diberikan kepada para pemakainya harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut : relevan, padat, diskriminasi yang memadai, lingkup yang tepat, dapat dipahami, tepat waktu, dapat diandalkan dan konsisten dengan laporan-laporan lain.

Dalam bab III telah disebutkan bahwa bagian penjualan setiap akhir bulan hanya membuat laporan omzet penjualan.

Laporan omzet penjualan akan lebih bermanfaat apabila dicantumkan pula berapa budget penjualan yang dikehendaki. Hal ini harus dilakukan supaya kepala unit mengetahui seberapa besar budget penjualan dapat dipenuhi dan seberapa jauh penyimpangannya .

Penyimpangan yang terjadi akan dianalisis dan dicari penyebab dan alternatif pemecahannya. Bentuk laporan omzet penjualan dapat dilihat pada lampiran 5.

Kepala unit, berdasarkan laporan omzet penjualan bulanan yang disusun bagian penjualan, setiap akhir triwulan akan menyusun analisis penjualan menurut jenis produk. Dari analisis penjualan menurut jenis

produk para direksi dapat melihat produk-produk apa yang disukai konsumen.

Setelah mengetahui produk-produk yang disukai oleh konsumen, para direksi dapat menyusun ramalan penjualan untuk triwulan berikutnya. Berdasarkan ramalan penjualan disusunlah budget penjualan. Selanjutnya budget penjualan dipakai sebagai dasar penyusunan budget produksi.

Adanya penyempurnaan laporan-laporan penjualan dapat menolong manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian produksi.

berdasarkan produk yang kurang persediaan barang jadinya, tetapi kenyataannya produk-produk yang dicari pembeli tidak tersedia di gudang. Menurut pendapat penulis, penyebab ketidaktersediaan produk yang dicari pembeli adalah ketidakcocokkan antara catatan persediaan di gudang (administrasi persediaan gudang) dengan persediaan fisik barang di gudang.

Tidak adanya koordinasi dan komunikasi dalam perusahaan mempunyai pengaruh terhadap perencanaan penjualan yang disusun. Perencanaan penjualan yang disusun tidak mempunyai dasar yang kuat sehingga produk-produk yang disukai pembeli tidak tersedia, sedang produk-produk yang tidak disukai bertumpuk. Perusahaan harus mengetahui selera konsumen sebelum menyusun perencanaan penjualannya.

Perencanaan penjualan dimulai dengan penyusunan ramalan penjualan. Ramalan penjualan yang disusun perusahaan tidak didukung oleh informasi-informasi penjualan yang memadai akibatnya perencanaan penjualan yang disusun tidak realistis.

Perencanaan penjualan yang tidak realistis mengakibatkan anggaran penjualan yang disusun terlalu tinggi dan sukar dicapai. Akibatnya anggaran penjualan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian.

Perencanaan produksi merupakan kegiatan yang

menunjang kegiatan penjualan. Perencanaan penjualan yang tidak realistis menyebabkan perencanaan produksi yang disusun tidak realistis pula. Akibatnya anggaran produksi tidak dapat berfungsi sebagai alat perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Kurangnya komunikasi dan koordinasi dalam perusahaan ditunjukkan pula oleh kurangnya laporan-laporan penjualan yang disediakan untuk mengambil keputusan produksi.

2. Saran

Untuk mengatasi permasalahan yang telah dikemukakan, penulis mengusulkan beberapa saran sebagai berikut :

- a. Sistem informasi yang ada dalam perusahaan harus diperbaiki sehingga arus informasi dapat berjalan dengan lancar.
- b. Kepala seksi penjualan menyusun suatu laporan kegagalan penjualan, dengan tujuan untuk melihat seberapa besar kerugian yang diderita karena tidak tersedianya produk-produk yang diminati oleh konsumen. Laporan kegagalan penjualan ini hanya dipergunakan sebagai langkah awal, sedang untuk selanjutnya tidak dipergunakan lagi dan digantikan dengan laporan analisis penjualan.

- menurut jenis produk yang lebih bermanfaat.
- c. Setiap seminggu sekali kepala unit mengadakan pertemuan dengan para kepala seksi untuk mendengar laporan jalannya operasi selama minggu yang lalu dan merencanakan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan selama minggu berjalan.
 - d. Perusahaan sebaiknya mengadakan stock opname secara teratur minimal enam bulan sekali, sehingga terdapat kecocokkan antara catatan persediaan di gudang dengan persediaan fisik barang di gudang.
 - e. Perusahaan memerlukan analisis penjualan menurut jenis produk, untuk mengetahui produk-produk yang disukai oleh konsumen, sebelum menyusun perencanaan penjualannya.
 - f. Perusahaan harus menyusun perencanaan penjualan yang realistis, yang didasarkan pada ramalan penjualan periode yang akan datang, sehingga perencanaan produksi yang disusun juga realistis.
 - g. Komunikasi dapat lebih ditingkatkan dengan disusunnya laporan pelaksanaan berkala sesuai dengan tanggung jawab masing-masing bagian. Laporan-laporan ini berguna bagi pengambilan keputusan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, Dearden and Bedford, Sistem Pengendalian Manajemen, terjemahan Agus Maulana, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 1985.
- Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Edisi Revisi II, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 1986.
- Harsono, Manajemen Pabrik, Edisi Kedua, Balai Aksara, Jakarta, 1984.
- Matz, and Usry, Cost Accounting Planning and Control, Eight Edition, South-Western Publishing Co.
- Murdick, Robert G., and Joel E. Ross, Information System for Modern Management, Second Edition, Prentice-Hall, India, 1977.
- Roche, A., Accountancy Control System, First Published 1982, Longman Group Limited, 1982.
- Sofjan Assauri, Management Produksi, Edisi Ketiga, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 1980.
- Sutjiwati Kusuma, "Penyempurnaan Sistem Informasi Manajemen untuk Perencanaan dan Pengendalian Produksi pada Perusahaan 'X' di Surabaya", Skripsi Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi, Perpustakaan Universitas Airlangga, Surabaya, 1991.
- Welsch, Glenn A., Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting) Perencanaan dan Pengendalian Laba, terjemahan R. A. Fadly, Sec. Iien Kartini Raf., Edisi Asli ke IV, Aksara Baru, Jakarta, 1985.
- Wilkinson, Joseph W., Sistem Akuntansi dan Informasi, alih bahasa Marianus Sinaga, S. E., AK., Jilid I, Edisi Kedua, Erlangga, Jakarta, 1990.
- Wilson, James D., and John B. Campbell, Controllershship Tugas Akuntan Manajemen, diterjemahkan oleh Tiintin Fenix Tiendera, Erlangga, Jakarta, 1983.
- Wu, Frederick H., Accounting Information Systems, Theory and Practice, McGraw Hill Book Company, Tokyo, 1984.

Lampiran 2

ANALISIS PENJUALAN MENURUT JENIS PRODUK

TRIWULAN : I TAHUN :

PRODUK	ACTUAL		BUDGET		DIATAS (DIBAWAH) BUDGET	
	Kg	Rp	Kg	Rp	Kg	Rp
TOTAL						

Lampiran 3

RAMALAN PENJUALAN
TRIWULAN : I TAHUN :

BULAN	PRODUK A		PRODUK B		PRODUK C		PRODUK D		PRODUK E	
	Kg	Rp								
TOTAL										

Lampiran 4

LAPORAN HASIL PRODUKSI
BULAN : TAHUN :

Keterangan	Jenis Produk				
	A	B	C	D	E
Realisasi					
Budget					
Diatas (dibawah) budget					

Lampiran 5

LAPORAN OMZET PENJUALAN
BULAN : TAHUN :

Keterangan	Jenis Produk				
	A	B	C	D	E
Realisasi					
Budget					
Diatas (dibawah) budget					