



**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN STRATEGI
BISNIS SUATU PERUSAHAAN
(SUATU STUDI KASUS)**



PERPUSTAKAAN PMSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	1 9 97
Asal dari	Fak - Ekonomi
Benyaknya	1 EKSP
Harga	Gratis
No Inventaris	970209236
No. Klas	

**O L E H
H E R N I
91 01 130**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG**

1997

**ANALISIS HUBUNGAN ANTARA
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN STRATEGI
BISNIS SUATU PERUSAHAAN
(SUATU STUDI KASUS)**



OLEH


HERNI

91 01 130

**SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
SYARAT GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG**

DISETUJUI OLEH :

KONSULTAN I


DRS. HARRYANTO, M.Com

KONSULTAN II


DRA. NY. MEDIATY, M.Si

ANALISIS HUBUNGAN ANTARA SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
DENGAN STRATEGI BISNIS SUATU PERUSAHAAN



OLEH
H E R N I
91 01 130

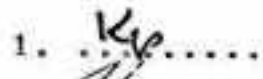
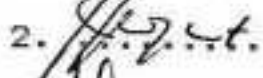
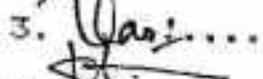
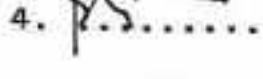
TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 29 AGUSTUS 1997

T I M P E N G U J I

NAMA PENGUJI


J A B A T A N

TANDA TANGAN

- | | | |
|--------------------------------|---------------------|--|
| 1. KUSNADI PURNOMO, SE, MM, AK | (KETUA, FE-UH) | 1.  |
| 2. HARRYANTO, SE, M.COM | (SEKRETARIS, FE-UH) | 2.  |
| 3. MANSYUR SAIN, SE, DESS, AK | (ANGGOTA, FE-UH) | 3.  |
| 4. KASTUMUNI HARTO, SE, AK | (ANGGOTA, FE-UH) | 4.  |

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
K. e t u a


Gagaring Paqalung, SE, MS, Ak

Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Unhas
K. e t u a


Kusnadi Purnomo, SE, MM, Ak

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, berkat rahmat Allah SWT akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Selanjutnya dalam kesempatan ini penulis tidak lupa menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak *Drs. Harryanto, M.Com* selaku pembimbing I dan Ibu *Dra. Ny. Mediaty, M.Si* selaku pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, perhatian, pengertian dan bimbingan pada penulis selama penulis menyusun skripsi ini.
2. Bapak *Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin* beserta seluruh *Dosen* dan *Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin* yang telah memberikan bantuan dan bekal ilmu pengetahuan pada penulis selama masa perkuliahan.
3. *Pimpinan PT. SULWOOD* dan *PT. SULMILL Ujungpandang* beserta seluruh *stafnya* atas segala bantuan dan fasilitas kepada penulis selama mengadakan penelitian untuk menyusun skripsi ini.
4. Sembah sujud *Ayahanda* dan *Ibunda Tercinta* serta seluruh keluarga, dimana dengan berkah do'a tulusnya, penulis mendapatkan kemudahan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Seluruh rekan dan sahabat-sahabat penulis yang telah banyak membantu penulis secara moril maupun tenaga, terutama kepada *Ir. Isman, Rini, Mayen, Sulaiha, Ike, kak Ida*, serta rekan-rekan lain yang tidak sempat disebutkan namanya.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan, untuk itu juga kritik dan saran yang positif akan penulis terima dengan senang hati.

Ujungpandang, Agustus 1997

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Masalah Pokok	5
3. Tujuan dan Kegunaan	5
4. Definisi Operasional	6
5. Metode Penelitian	8
6. Sumber Data	9
7. Daerah Penelitian	9
8. Metode Analisis	9
9. Sistematika Pembahasan	10
BAB II LANDASAN TEORI	11
1. Sistem Pengendalian Manajemen	11
1.1. Pengertian dan Ruang Lingkup Sistem Pengendalian Manajemen	11
1.2. Peranan dan Fungsi Sistem Pengendalian Manajemen	13
1.3. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen	15

1.4. Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Alat Pengendalian Manajemen	17
2. Perencanaan Strategi Bisnis Perusahaan ...	21
2.1. Pengertian Strategi Bisnis Perusahaan	22
3. Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendali- an Manajemen Perusahaan	25
3.1. Tingkatan Manajemen	27
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	31
1. Sejarah Singkat Perusahaan	31
2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas ..	33
2.1. PT. Sulwood	34
2.2. PT. Sulmill	38
BAB VI ANALISA DAN PEMBAHASAN	
1. Analisis Hubungan Antara Sistem Pengendali- an Manajemen dengan Strategi Perusahaan ..	31
2. Perbedaan Sistem Pengendalian Manajemen antara 2 kelompok Perusahaan dengan Strategi Bisnis Yang Berbeda	46
2.1. Strategi dan Sistem Pengendalian Manajemen PT. Sulwood	46

	2.2. Strategi dan Sistem Pengendalian	
	Manajemen PT. Sulmill	54
	3. Analisis Return Of Investmen	71
BAB	V PENUTUP	73
	1. Kesimpulan	73
	2. Saran	74
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Level Of Business Activity	28
2. Interaction Of Management Level	30
3. Struktur Organisasi PT. Sulwood	43
4. Struktur Organisasi PT. Sulmill	44

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Harga Pokok Penjualan PT. Sulwood	51
2. Laporan Rugi Laba PT. Sulwood	52
3. Laporan Kegiatan Produksi PT. Sulwood	53
4. Laporan Rugi Laba Dept. Wood Working PT. Sulmill	61
5. Harga Pokok Penjualan Dept. Wood Working PT. Sulmill	62
6. Harga Pokok Penjualan Dept. Sawn Timber PT. Sulmill	63
7. Laporan Rugi Laba Sawn Timber PT. Sulmill .	64
8. Analisis Return Of Investment	72

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Secara umum semua perusahaan mempunyai tujuan dan sasaran yang sama yaitu keberhasilan mempertahankan hidup, memaksimalkan laba, dan berusaha untuk mengembangkan perusahaannya. Dalam mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara dan didekati dengan berbagai jalan, manajemen mempunyai kewajiban untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam hal memperoleh, menggunakan, dan mengelolah sumber-sumber daya yang ada untuk pencapaian tujuan.

Untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan, maka perusahaan mengembangkan strategi-strategi. Pada dasarnya yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen, organisasi pada umumnya dan manajemen organisasi bisnis pada khususnya ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang lainnya. Dalam masa-masa diskontinuitas, tatkala keadaan lingkungan berubah dengan cepat akibat pergeseran-pergeseran teknologi, sosial, dan politik organisasi harus mempertimbangkan reformulasi tujuan dan penerapan strategi.

Menghadapi ketidakpastian lingkungan perekonomian, membuat suatu Strategi sangat penting dan untuk mengurangi dan memperkecil dampak ketidakpastian itu memerlukan suatu Sistem Pengendalian Manajemen. Maksudnya adalah untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan terdapat penyimpangan disengaja atau tidak disengaja dari rencana dan program yang telah ditentukan sebelumnya. Diadakannya sistem pengendalian bukan berarti bahwa manajer tidak memiliki kepercayaan kepada bawahannya, melainkan karena manusia memang tidak sempurna dan oleh karenanya mungkin saja berbuat kesalahan atau kekhilafan. Dan juga perlu ditekankan bahwa pengendalian yang efektif seyogyanya ditujukan pada Sistem yang berlaku dan tidak serta merta pada manusia.

Para ahli teori Akuntansi menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen hendaknya didesain secara khusus agar sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Strategi yang dibuat memerlukan suatu perencanaan strategi . Dimana didalam strategi tersebut merupakan rencana jangka panjang yang memuat tujuan perusahaan. Pada saat strategi itu diterapkan pada perusahaan, tentu memerlukan suatu Sistem Pengendalian Manajemen untuk mengarahkan dan menuntun organisasi mencapai sasaran dan tujuan. Dasar dari semua proses pengendalian adalah pemikiran untuk mengarahkan suatu variabel, atau sekumpulan variabel, guna mencapai tujuan tertentu. Variabel ini dapat berupa manusia, mesin ataupun organisasi. Dalam organisasi manusia merupakan variabel yang harus diarahkan, dituntun, atau dimotivasi untuk mencapai tujuan.

Perusahaan seharusnya menyesuaikan strategi mereka dengan lingkungan industrinya. Dimana industri yang makin dinamik akan membutuhkan strategi yang lebih inovatif dan yang kurang dinamik lebih sesuai dengan strategi yang tradisional. Pemilihan strategi pada umumnya didasarkan pada berbagai asumsi dasar yang digunakan oleh manajer. Dengan sepenuhnya menyadari bahwa tidak semua peristiwa dan faktor yang berpengaruh pada implementasi strategi dapat diperkirakan dan diperhitungkan dengan tepat. Kenyataan demikian didasarkan pada benarnya "rumus" yang mengatakan bahwa " satu-satunya kepastian tentang masa depan ialah ketidakpastian " dan satu-satunya yang konstan didunia adalah perubahan. Untuk menentukan apakah implementasi strategi terlaksana sebagaimana mestinya atau tidak, maka mutlak dilakukan suatu Sistem Pengendalian untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan dalam suatu organisasi terlaksana.

Dalam hal menganalisis hubungan antara Strategi Bisnis dengan Sistem Pengendalian Manajemen, maka dilakukan penelitian pada dua kelompok perusahaan yang mempunyai karakteristik berbeda yaitu PT. SULWOOD dan PT. SULMILL di Ujungpandang. Adapun karakteristik perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

Pertama : Ciri perusahaan yang pada area dimana produk relatif stabil, kurang pesaing, unggul melalui biaya, kuantitas dan pelayanan, Pengembangan produk/pasar tidak lagi merupakan fokus, contoh perusahaan yang memproduksi bahan mentah (*raw material*), pertanian. Dalam hal ini PT. Sulwood dikelompokkan pada ciri tersebut.

Kedua : Ciri perusahaan yang pengembangan produk dan pasarnya berubah dengan tingkat perubahan tidak terlalu cepat, misalnya perusahaan yang memproduksi barang dengan teknologi menengah. Ciri perusahaan ini dikelompokkan pada PT. Sulmill

Penelitian pada dua kelompok perusahaan yang berbeda tersebut, mempunyai suatu sistem pengendalian manajemen dan strategi-strategi yang berbeda, dimana kedua kelompok perusahaan tersebut menghadapi pangsa pasar yang berbeda, pesaing yang berbeda dan juga produksi produk yang dihasilkan berbeda.

Dari pengertian diatas, maka akan dibahas analisis hubungan antara Strategi Bisnis dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai sistem yang diterapkan oleh manajemen, memahami jenis strategi yang dianut perusahaan-perusahaan dan hubungannya dengan variabel-variabel lainnya yang relevan dengan keberhasilan perusahaan. Juga ingin dilihat inti dan sifat perbedaan-perbedaan sistem pengendalian manajemen perusahaan dengan strategi bisnis yang berbeda.

Dengan latar belakang masalah tersebut diatas, maka akan dibahas suatu topik dengan judul **ANALISIS HUBUNGAN ANTARA SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN STRATEGI BISNIS SUATU PERUSAHAAN** dengan suatu Analisis Empiris pada PT. XY dan PT. AB di Ujung Pandang.

Pemahaman hubungan antara strategi dengan sistem pengendalian akan sangat penting bagi manajer untuk membantu penetapan dan pelaksanaan tujuan perusahaan, terlebih lagi dengan keadaan perekonomian yang selalu berubah-ubah.



2. Masalah Pokok

Perusahaan didalam mencapai tujuannya melakukan kegiatan-kegiatan agar tujuan tersebut tercapai. Agar semua kegiatan-kegiatan yang dilakukan perusahaan terorganisir dengan baik maka dibuat suatu strategi-strategi yang berisi kebijakan dan program. Pada saat strategi yang telah disusun tersebut dilaksanakan seringkali mengalami hambatan-hambatan, apakah hambatan itu bersumber dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan, untuk mengendalikan keadaan-keadaan tersebut maka dibuat suatu Sistem Pengendalian Manajemen yang berfungsi untuk mengarahkan, menuntun, mengendalikan strategi-strategi yang telah dibuat agar tujuan perusahaan tercapai. Sistem Pengendalian juga mampu digunakan sebagai alat bagi manajer untuk mengukur prestasi unjuk kerja, membandingkan terhadap tujuan akan rencana, memperlihatkan dimana ada penyimpangan dan mengadakan tindakan perbaikan akan penyimpangan. Pada penulisan ini juga akan dibahas mengenai adanya perbedaan-perbedaan dalam sistem pengendalian manajemen antara 2 (dua) kelompok perusahaan dengan strategi bisnis yang berbeda.

3. Tujuan dan Kegunaan

3.1. Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk meneliti dan menganalisa bagaimana pentingnya pemahaman hubungan antara sistem pengendalian manajemen dengan strategi bisnis perusahaan.

- b. Untuk melihat perbedaan sistem pengendalian manajemen antara 2 kelompok perusahaan dengan strategi yang berbeda.
- c. Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi program studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

3.2. Adapun Kegunaan penelitian ini adalah :

- a. Memberikan sumbangan bagi manajemen tentang pentingnya pemahaman hubungan antara sistem pengendalian dengan strategi perusahaan.
- b. Untuk menambah pengetahuan teoritis bagaimana mendesain sistem pengendalian agar sesuai dengan strategi perusahaan.

4. Definisi Operasional

4.1. Pengertian/definisi

- a. Sistem adalah sekumpulan atau rangkaian dari sejumlah hal yang saling berhubungan, atau saling bergantung, sehingga membentuk suatu kesatuan yang kompleks, suatu keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian yang telah disusun dengan teratur menurut skema atau rencana tertentu.¹
- b. Sistem adalah suatu kumpulan fakta, prinsip, doctrin, dan lain-lain semacamnya dalam bidang khusus mengenai pengetahuan atau pemikiran.²

1. Harold Koontz, Manajemen, Erlangga : Jakarta 1990, hal 16

2. F.E. Kast, General System Theory, Aplication For Organization and Management 1972, hal 447

- c. Sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang erat hubungannya satu sama lainnya, yang berfungsi untuk mencapai tujuan tertentu.³

Jadi Sistem : seperangkat atau sekumpulan hal yang saling berkaitan, atau saling tergantung, sehingga membentuk suatu kesatuan yang kompleks untuk mencapai tujuan.

- a. Pengendalian adalah gagasan untuk mengarahkan variabel atau seperangkat variabel menuju sasaran atau tujuan. Variabel tersebut berupa manusia, mesin atau organisasi.⁴
- b. Pengendalian adalah pengukuran dan koreksi terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin bahwa apa yang terlaksana itu cocok dengan rencana.⁵

Jadi Pengendalian adalah mengukur pelaksanaan kerja atau prestasi dengan membandingkan terhadap tujuan akan rencana, memperlihatkan dimana ada penyimpangan mengadakan tindakan perbaikan atas penyimpangan guna menjamin pencapaian rencana

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen⁶.

- a. Strategi adalah suatu rencana tindakan jangka panjang yang luas dan bersifat umum yang menentukan rumusan kebijakan-kebijakan organisasi dan program-program.⁷

3. Mulyadi, Sistem Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi : Yogyakarta 1982, hal 5

4. Anthony, Management Control System, Erlangga 1991, hal.4

5. Harold Koontz, Manajemen, Erlangga 1990, hal 27

6. Anthony, ibid, hal.6

7. Ibid. Hal 4

- b. Strategi merupakan program umum dari tindakan dan komitmen atas penekanan-penekanan sumber daya kearah pencapaian tujuan menyeluruh. Strategi menyiratkan sasaran-sasaran, pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran, dan kebijakan utama yang harus diketahui.⁸

Jadi Strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang yang pokok dari suatu perusahaan, dan penerimaan arah-arrah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan itu.

- a. Kebijakan merupakan pedoman berfikir bagi para manajer dalam komitmen keputusan mereka apabila mereka mengambil keputusan.⁹
- b. Kebijakan adalah aturan atau seperangkat aturan yang luas yang menuntun dan mengarahkan tindakan-tindakan dalam organisasi.¹⁰

5. Metode Penelitian

5.1. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan menguji hipotesa yang diajukan dalam penulisan skripsi ini maka penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut

- a. Studi Pustaka, yaitu dengan menggunakan literatur-literatur yang tersedia yang menyangkut teori-teori yang berhubungan dengan

8. Harold Koontz, *Op.cit*, hal.4

9. Anthony, *Ibid*. hal.176

10. *Op.cit*, hal 4

masalah yang akan dibahas. Bahan-bahan kuliah yang berkaitan dengan masalah dipelajari kembali.

- b. Studi Kasus, yaitu dengan mengadakan pengamatan secara langsung perusahaan yang bersangkutan, kemudian penulis mengadakan wawancara baik pada pimpinan maupun pada karyawan perusahaan tersebut.

5.2. Sumber Data

Untuk memperoleh data, baik jenis data kuantitatif maupun kualitatif, bersumber dari :

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil seleksi sampel, wawancara dengan pimpinan perusahaan dan karyawan.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperlukan dari laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penulisan ini.

5.3. Daerah Penelitian

Daerah tempat mengadakan penelitian adalah PT. SULWOOD dan PT. SULMILL di Ujungpandang.

5.4. ANALISIS

Untuk membuktikan benar tidaknya hipotesis yang telah diajukan maka penulis menggunakan metode analisis deskriptif komparatif. Yang menganalisis hubungan antara sistem pengendalian akuntansi dengan strategi bisnis perusahaan, dan membandingkan antara Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen ke dua perusahaan

7. SISTEMATIKA

Pembahasan skripsi ini meliputi beberapa bab, yaitu sebagai berikut :

- Bab I. Bab pertama ini merupakan pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian, analisis data serta sistematika pembahasan.
- Bab II. Dalam bab ketiga ini akan dibahas mengenai teori-teori yang melandasi penelitian yang akan dilakukan. Dimana pembahasan ini meliputi Sistem Pengendalian Akuntansi, pengertian strategi-strategi, metode strategi dan hubungan antara sistem pengendalian akuntansi dengan strategi.
- Bab III. Berisikan uraian mengenai sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas, serta strategi dan tujuan bisnis perusahaan.
- Bab IV. Bab ini membahas tentang uraian mengenai Analisis hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Strategi Bisnis perusahaan pada PT. XY dan PT. AB.
- Bab V. Akhirnya dalam bab kelima ini akan diberikan kesimpulan dan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan.



BAB II LANDASAN TEORI



1. Sistem Pengendalian Manajemen

1.2. Pengertian dan Ruang Lingkup Sistem Pengendalian Manajemen

Langkah pertama yang dilakukan oleh manajemen bila membentuk atau mengubah organisasi adalah menentukan apa yang akan dilakukan organisasi dan bagaimana hal tersebut dilaksanakan. Dalam hal manajemen memastikan bahwa anggota organisasi akan melakukan apa yang seharusnya dilakukan, maka manajemen melakukan proses yang disebut pengendalian. Pengertian Pengendalian menurut Harold Koontz sebagai berikut :

Pengendalian adalah pengukuran dan koreksi terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin bahwa apa yang terlaksana itu cocok dengan yang direncanakan.¹¹

Menurut Anthony Pengendalian adalah :

Pengendalian adalah gagasan untuk mengarahkan variabel atau seperangkat variabel menuju sasaran atau tujuan. Variabel tersebut berupa manusia, mesin atau organisasi.¹²

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi para manajemen dan karyawan harus dirangsang dan diarahkan untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan dikoreksi jika menyimpang dari tujuan manajemen. Manajemen harus mengendalikan organisasi agar melaksanakan apa yang harus dilakukan. Jika manajemen kehilangan kendali, hal-hal yang tidak diharapkan dapat terjadi.

11. Harold Koontz, Manajemen, (Jakarta : Erlangga, 1990) hal.4

12. Anthony, Op.Cit.Hal.6

Pengendalian juga berfungsi sebagai alat pengukuran pelaksanaan kerja atau prestasi, dengan membandingkan terhadap tujuan akan rencana, memperlihatkan dimana ada penyimpangan dan mengadakan tindakan perbaikan akan penyimpangan guna menjamin pencapaian rencana dan memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki manajemen.

Peranan manajemen dalam pengendalian tersebut disebut Pengendalian Manajemen. Pengertian Pengendalian Manajemen menurut Anthony adalah :

Pengendalian Manajemen adalah Proses memotivasi dan memberikan semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi.¹³

Dari uraian diatas Pengendalian manajemen merupakan proses yang dilakukan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya, dan juga merupakan proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan untuk kerja yang tidak disengaja serta ketidakberesan yang disengaja. Pengendalian manajemen juga merupakan alat bagi para manajer, yang menggunakannya dalam interaksi diantara mereka dan dengan bawahan. Ini merupakan proses yang berorientasi kepada manusia baik itu cara mengkomunikasi, membujuk, menasehati, memberi semangat, dan mengkritik merupakan bagaian yang penting dalam proses ini.

13. Manajemen Control System, Loc.Cit.Hal.6

Dikatakan bahwa pengendalian manajemen itu adalah proses berarti merupakan sekumpulan tindakan yang memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya dan sistem yang digunakan seperti mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasi dan memanfaatkannya serta tindakan-tindakan lain untuk melakukan pengendalian disebut **Sistem Pengendalian Manajemen**.

Menurut Anthony Dearden Sistem Pengendalian Manajemen adalah :

Sistem Pengendalian Manajemen adalah struktur dan proses sistematis yang terorganisasi yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.¹⁴

Dari pengertian diatas Pengendalian itu membutuhkan Sistem Pengendalian Manajemen, suatu istilah yang menunjukkan bahwa pengendalian organisasi dilakukan melalui manajer-manajer. Dikatakan bahwa pengendalian itu adalah suatu proses karena meliputi tiga tahap, tindakan perencanaan (*planning*), pelaksanaan tindakan (*execution*), evaluasi tindakan (*evaluation*).

1.2. Peranan dan Fungsi Sistem Pengendalian Manajemen.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah merupakan pemikiran untuk mengarahkan suatu variabel, atau sekumpulan variabel guna mencapai tujuan tertentu. Sebelum penyusunan Sistem Pengendalian

14. Manajemen Control System, Loc.Cit.Hal.6

Manajemen dalam organisasi maka perlu dipertimbangkan mengenai kondisi-kondisi sebagai berikut :

1. Lingkungan, baik eksternal (tingkat dan sifat persaingan, perkembangan dalam industri, kebijakan pemerintah dan keadaan ekonomi secara umum) maupun internal (dukungan manajemen puncak bagi standar pengendalian, seberapa jauh ketegasan penerapan pengendalian formal), dimana organisasi berada dan beroperasi.
2. Besarnya kecenderungan organisasi, atau bagian bagiannya, untuk lepas kendali. Kecenderungan ini berkaitan dengan karakter para karyawan, kepekaan organisasi terhadap kejadian-kejadian luar.
3. Kelengkapan sarana dan teknik pengendalian yang tersedia untuk mengamati, menilai dan mengubah berbagai kecenderungan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya.¹⁶



Dengan melihat kondisi-kondisi tersebut diatas maka kita dapat menyusun strategi-strategi dan dapat dengan mudah dievaluasi oleh Sistem Pengendalian Manajemen. Sistem Pengendalian manajemen berfungsi mengimplementasikan strategi-strategi dengan mengarahkan manusia serta sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi tercapai. Fungsi ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang keadaan organisasi sekarang, dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan dan memulai tindakan untuk memperbaiki prestasi organisasi. Jenis-jenis Sistem Pengendalian yang dibutuhkan berbeda-beda untuk tindakan yang berlainan.

16. Op.cit. Hal 10

Pengendalian dalam organisasi secara keseluruhan jauh lebih rumit. Menurut Anthony beberapa kondisi yang membuat Sistem Pengendalian menjadi Sistem Pengendalian yang rumit.

1. Organisasi terdiri atas berbagai departemen, divisi, dan kelompok, masing-masing dengan tingkat otonomi tertentu, yang menghendaki agar sistem pengendalian mengkoordinasi, memotivasi, dan memperbaiki kesalahan-kesalahan dan ketidak beresan sehingga manajer setiap unit bekerja untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, bukan tujuan sendiri-sendiri.
2. Standar yang digunakan untuk menilai unjuk kerja organisasi tidak ditentukan dari luar. tujuan organisasi ditentukan dari pimpinan organisasi.
3. Pengendalian manajemen meliputi baik pengendalian formal maupun informal. Formal mengamati apa yang terjadi dalam organisasi memberikan informasi penting untuk memperbaiki penyimpangan. Sistem informal adakalanya tercermin dalam kebijakan-kebijakan tak tertulis organisasi.¹⁷

1.3. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian Manajemen meliputi baik tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien. Walaupun sistem pengendalian yang diperlukan dalam

17. Op.cit. Hal. 12

organisasi untuk situasi yang berbeda-beda juga berlainan, namun semua sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Sistem Pengendalian Manajemen dipusatkan pada program-program dan pusat pertanggungjawaban. Suatu program dapat berupa proyek produk, lini produk, penelitian dan pengembangan atau kegiatan-kegiatan serupa yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.
2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi dua jenis
 - a. Data terencana, dalam bentuk program anggaran dan standar
 - b. Data aktual, yaitu benar-benar terjadi
3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem organisasi total yang merangkum semua aspek dalam operasi organisasi. Fungsinya adalah membantu manajemen memelihara keseimbangan diantara bagian-bagian operasi dan pengoperasian organisasi secara terkoordinasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan, dimana kegiatan-kegiatan dan sumber daya organisasi dinyatakan dalam satuan uang.
5. Aspek-aspek perencanaan dari Sistem Pengendalian Manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu misalnya penyusunan anggaran.

6. Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu, dimana data yang terkumpul digabungkan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi. Secara khusus data aktual disusun sesuai dengan data yang direncanakan yang didefenisikan dan diukur secara konsisten untuk memungkinkan perbandingan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.¹⁸



1.4. Sistem Pengendalian Manajemen sebagai alat pengendalian Manajemen Perusahaan.

Suatu sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses atau sekelompok kegiatan yang dilakukan oleh sistem itu.¹⁹

Struktur

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen akan dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit - unit ini. Struktur Sistem Pengendalian Manajemen, ini akan berpusat pada bermacam-macam jenis Pusat Pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Setiap pusat pertanggung. Setiap pusat pertanggung jawaban mempunyai masukan dan keluaran. Masukan adalah sumber daya dan jasa yang digunakan oleh unit tersebut, keluaran adalah barang atau jasa yang dihasilkan suatu unit atau organisasi.

18. Ibid, Hal. 17

19. Op. cit. Hal. 29

Pusat pertanggung jawaban terdiri dari :

1. Pusat biaya, masukan diukur dalam bentuk biaya uang, tetapi keluaran tidak diukur atau tidak diukur dalam satuan uang. Manajer bertanggung jawab terutama untuk mengendalikan pengeluaran atau biaya.
2. Pusat pendapatan, pendapatan diukur dalam satuan uang tetapi tidak dibandingkan dengan pengeluaran atau biaya, dan manajer unit ini bertanggung jawab terutama untuk memaksimalkan pendapatan
3. Pusat laba, baik pendapatan maupun biaya yang berkaitan dengan pendapatan tersebut diukur dan dibandingkan untuk menghitung laba, yang merupakan tanggung jawab manajer unit ini.
4. Pusat investasi, baik laba maupun investasi, atau modal yang digunakan pada pusat tanggung jawab diukur. Kemudian laba pusat ini dihubungkan dengan investasi.²⁰

Proses

Proses pada sistem pengendalian manajemen melibatkan komunikasi informasi dan interaksi antara manajer dengan karyawan. Komunikasi informal terjadi lewat memo, pertemuan percakapan bahkan lewat isyarat-isyarat. Untuk melengkapai pengendalian informal kebanyakan perusahaan juga mempunyai sistem pengendalian formal. Sistem pengendalian formal meliputi pemograman, penganggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisis.

20. Ibid

Pemrograman adalah proses memilih program tertentu untuk kegiatan-kegiatan organisasi. Program menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam rangkaian pelaksanaan strategi.²¹

Inti dari program pada organisasi bisnis maupun non bisnis adalah seperangkat tindakan yang mengarah kepada produksi atau distribusi barang atau jasa dengan menggunakan sumber daya dari satu unit organisasi atau lebih.

Penganggaran, anggaran operasi sebenarnya adalah rencana tindakan yang dinyatakan dalam satuan uang, untuk satu periode tertentu biasanya setahun.²²

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan negoisasi antara manajer pusat pertanggung jawaban dengan atasannya untuk menetapkan apa yang harus dilakukan manajer dan bagaimana caranya. Hasil akhir negoisasi ini adalah pernyataan tentang pendapatan dan biaya yang direncanakan dan disahkan untuk setiap pusat pertanggung jawaban dan untuk seluruh organisasi selama tahun anggaran.

Operasi dan pengukuran. Selama periode operasi aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya, dan pendapatan yang diperoleh. Catatan ini dilakukan sedemikian hingga setiap data biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut program dan pusat pertanggung jawaban.

21. Ibid

22. Ibid

Data yang diklasifikasikan menurut program akan digunakan sebagai dasar pemrograman yang akan datang. Data yang diklasifikasikan menurut pusat pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggung jawaban. Data tentang hasil aktual dilaporkan dengan cara sedemikian hingga dapat dibandingkan langsung dengan rencana seperti yang tertuang dalam anggaran.

Pelaporan dan analisis. Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat komunikasi. Informasi yang dikomunikasikan terdiri dari data akuntansi dan non akuntansi, yang terkumpul dari dalam maupun luar organisasi. Informasi ini membuat para manajer tahu apa yang terjadi, untuk memastikan bahwa tugas yang dikerjakan oleh pusat pertanggung jawaban yang terpisah terkoordinasi dengan baik. Pelaporan juga digunakan sebagai alat pengendalian. Dimana membandingkan hasil aktual dengan hasil yang direncanakan, dengan penjelasan-penjelasan mengenai penyimpangan yang ada. Berdasarkan laporan formal ini, dan juga berdasarkan informasi yang diterima lewat non formal, manajer memutuskan apa yang harus dilakukan.

Pelaporan juga digunakan sebagai alat pengendalian. Dimana membandingkan hasil aktual dengan hasil yang direncanakan, dengan penjelasan-penjelasan mengenai penyimpangan yang ada. Berdasarkan laporan formal ini, dan juga berdasarkan informasi yang diterima lewat non formal, manajer memutuskan apa yang harus dilakukan.

2. Perencanaan Strategi Bisnis Perusahaan

Organisasi membutuhkan tujuan dalam bentuk pernyataan yang menunjukkan apa yang ingin dilakukan dalam memenuhi kepentingan anggota-anggota organisasi. Tanpa tujuan yang luas, stabil dan bersinambung, para manajer dan karyawan tidak tahu apa yang akan dilakukan bahkan mereka tidak tahu mengapa mereka harus melakukan sesuatu.

Tujuan tersebut dapat dicapai dengan berbagai cara. Untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan, organisasi mengembangkan strategi-strategi sebagai petunjuk mengenai jalan yang diinginkan manajemen mencapai tujuan. Strategi yang digunakan untuk memperlihatkan jalan yang harus dilalui meliputi kebijakan-kebijakan petunjuk umum untuk bertindak, dan program-program kegiatan untuk mencapai tujuan.

Proses pemilihan tujuan dan mengembangkan program membutuhkan perencanaan strategis. Proses perencanaan strategi tidak dilakukan dengan baik pada banyak organisasi kecil. Proses ini hanya

sekedar suatu proses khusus untuk menebak atau mengira-ira hasil akhir yang diinginkan dan harus diusahakan untuk dicapai. Perencanaan Strategi menurut Anthony Dearden adalah :

Perencanaan strategi merupakan proses pengumpulan gagasan informasi untuk menentukan keadaan masa depan organisasi yang dikehendaki.²³

Apapun proses perencanaan strategi yang digunakan organisasi dari sekedar mengira-ira sampai ke pengumpulan gagasan dan ide-ide serta bentuk-bentuk sistematis yang formal, informal dan apa saja sumber daya yang dimiliki organisasi merupakan jenis-jenis informasi yang paling berguna untuk proses ini.

Proses perencanaan strategi yang dipilih akan berbeda dari satu organisasi ke organisasi lain dan dari suatu lingkungan ke lingkungan lain sehingga adalah tidak tepat untuk mengatakan bahwa ada satu macam proses perencanaan strategis yang paling baik untuk seluruh organisasi. Hasil suatu perencanaan strategis sebageaian besar berupa strategi organisasi.

2.1 Pengertian Strategi Bisnis Perusahaan

Strategi menurut Anthony Dearden adalah :

Strategi adalah suatu rencana tindakan jangka panjang yang luas dan bersifat umum yang menentukan rumusan kebijakan organisasi dan program-program tindakan.²⁴

23. *Ibid.*, Hal. 115

24. *Ibid.*, Hal. 5

Menurut Harold Koontz strategi diartikan sebagai :

Strategi adalah merupakan program umum dari tindakan-tindakan dan komitmen atas penekanan-penekanan sumber daya kearah pencapaian tujuan menyeluruh.²⁵

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa strategi dimaksudkan untuk menuntun perkembangan organisasi dengan menyediakan dasar landasan yang sama dengan menggunakan sumber daya organisasi menuju kearah pencapaian tujuan. Dimana strategi tersebut berisi program dan kebijakan-kebijakan.

Strategi yang teguh dan dapat diandalkan akan membantu menciptakan unjuk kerja yang efektif dan efisien diseluruh organisasi, tetapi tidak dapat disangkal bahwa perubahan lingkungan memaksa perubahan strategi. Dalam masa diskontinuitas, dimana keadaan lingkungan berubah dengan cepat akibat pergeseran-pergeseran teknologi, sosial budaya dan politik, organisasi harus mempertimbangkan reformasi tujuan dan penerapan strategi. Strategi yang cocok untuk suatu situasi lingkungan tertentu mungkin tidak cocok lagi dalam periode waktu berikutnya. Oleh karena itu perencanaan strategi haruslah mencakup peninjauan yang kontinyu terhadap strategi-strategi dan pencarian strategi-strategi baru.

25. Harold Koonz. Op.cit, Hal.175

Strategi-strategi yang dianut perusahaan berbeda-beda. Metode Miles dan Snow mengidentifikasikan ada 3 ciri strategi strategi yang sukses yang mereka namakan :

- a. Defender, ciri perusahaan yang dilakukan pada area dimana produk relatif stabil, kurang pesaing, unggul melalui biaya, kuantitas, pelayanan dan pengembangan produk/pasar bukan merupakan fokus, contoh : row material/pertanian, kehutanan.
- b. Developed, ciri perusahaan dimana akselerasi pengembangan produk dan pasarnya berubah dengan tingkat perubahan tidak terlalu cepat, misalnya perusahaan yang memproduksi barang atau jasa dengan teknologi menengah.
- c. Prospectors, ciri perusahaan dengan dominan pengembangan produk dan pasarnya sangat pesat, misalnya perusahaan yang memproduksi barang dan jasa dengan teknologi maju.²⁶

Strategi dapat bermacam-macam, tetapi biasanya suatu strategi akan menunjukkan metode pemasaran yang digunakan, macam barang atau jasa yang dijual, sumber daya dan teknologi yang digunakan dalam produksi, metode koordinasi kegiatan dan rencana yang digunakan untuk beroperasi secara efisien dan efektif, serta macam tindakan yang harus diambil.

Strategi dapat diklasifikasikan sebagai strategi fungsional, seperti strategi pemasaran atau strategi produksi sebagai strategi divisi, atau sebagai strategi komprehensif

26. Robert Simon, Accounting Control System And Bisnis Strategi : (Harvard Bisnis School, 1987), Hal.359

Strategi Produksi

1. Program untuk membangun pabrik otomatis
2. Program untuk meningkatkan unjuk kerja karyawan

Strategi Pemasaran

1. Program untuk membangun keunggulan bersaing para pesaing
2. Program untuk membina kesetiaan pelanggan

Strategi Komprehensif

1. Program untuk mengkoordinasi operasi organisasi secara menyeluruh
2. Program untuk mengembangkan dan menjual produk-produk hasil teknologi baru.²⁷



3. Strategi Bisnis Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen Perusahaan.

Suatu strategi dapat berbentuk kebijakan-kebijakan dan program, dan keduanya merupakan landasan bagi berbagai macam sistem pengendalian manajemen. Untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program yang realistis. Walaupun komponen-komponen strategi dapat dikelompokkan dengan berbagai cara, untuk kepentingan pengendalian manajemen adalah penting untuk membedakan program-program tindakan pelaksanaan strategi dengan kebijakan yang semata-mata merupakan pedoman tindakan secara umum. Proses pengendalian manajemen menyangkut sedapat

27. Anthony Dearden, *Op.cit.* Hal. 113

mungkin sistem pengendalian manajemen disesuaikan dengan strategi masing-masing perusahaan dan para manajer harus mengetahui bagaimana strategi ini mempengaruhi proses pengendalian manajemen.

Para perancang sistem harus memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen sesuai dengan dan mengarah ke tujuan-tujuan organisasi. Karena perlunya keterkaitan yang erat antara strategi dan pengendalian manajemen, kita perlu memeriksa metode-metode penerapan strategi serta sarana-sarana untuk mengkomunikasikannya kepada mereka yang bertanggung jawab atas sistem pengendalian manajemen.

Dalam suatu organisasi yang besar dan kompleks, manajemen puncak suatu organisasi tidak dapat secara langsung merencanakan dan mengendalikan sendiri semua kegiatan organisasinya. Dia perlu mendelegasikan sebagian wewenangnya pada manajer yang lebih rendah dan memerlukan sistem untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi. Sistem tersebut disebut sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

Ada tiga jenjang level aktivitas bisnis pada perusahaan, ketiga jenjang level ini pertama dikemukakan oleh Robert B Anthony tahun 1965.

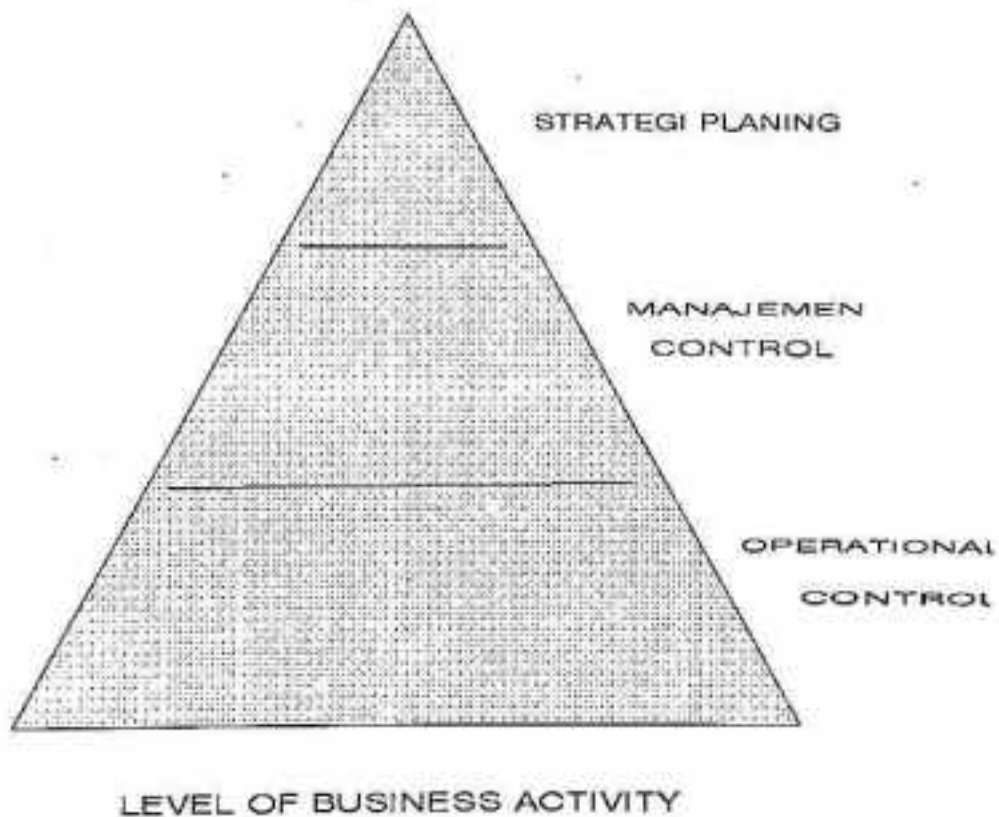
1. Level Pertama, Perencanaan Strategi adalah proses penentuan tujuan dalam hal ini produk apa yang akan diproduksi atau penentuan pasar dimana barang akan dipasarkan. Pengubahan tujuan organisasi yang dipandang sudah tidak cocok dengan lingkungannya, serta penentuan strategi pokok yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi digunakan sebagai pedoman untuk sistem pengendalian manajemen
 2. Level Kedua, Sistem Pengendalian Manajemen merupakan fungsi atau proses bagi manajemen untuk mengontrol atau mengendalikan .
 3. Level Ketiga. Pengendalian Operasional, merupakan proses yang digunakan oleh para manajer untuk mengendalikan produk atau apakah produk yang dihasilkan telah sesuai yang diinginkan oleh perusahaan.²⁸
- Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.1

3.1. Tingkatan Manajemen

Manajemen Atas, pada tingkatan ini Top Manajemen menetapkan, Kebijakan, Perencanaan, Anggaran, Tujuan dan keempat komponen ini dijabarkan ketingkatan kedua atau manajemen tengah (Middel Manajemen). Pada Middel Manajemen komponen-komponen tersebut dijabarkan lebih spesifik lagi kedalam pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pendapatan, biaya, laba/rugi. Pada tingkatan ini pula dila-

28. Jerome Kanter, Management Information System, Batra at Pearl Offset: New Delhi 1987
Hal.6

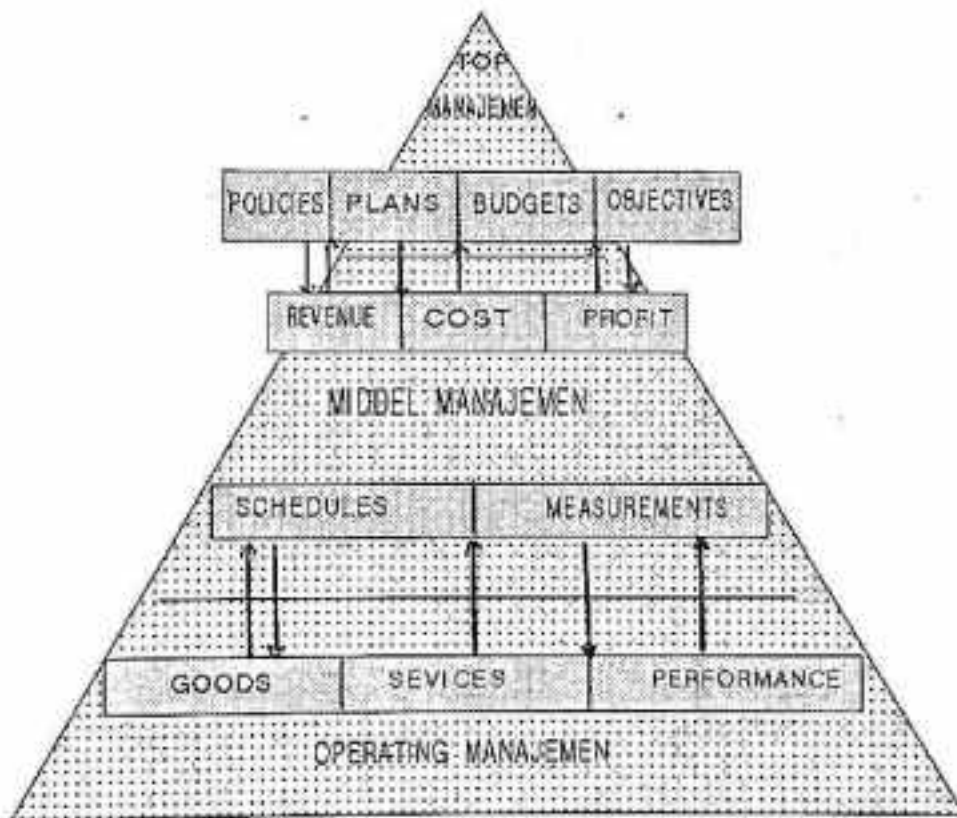
GAMBAR 2.1



Sumber : Jarome Kanter, Management Information System 1987, Hal.6

kukan, peninjauan analisa dan modifikasi dan keseluruhan perencanaan yang telah disetujui atau diluar ukuran yang telah disetujui. Pada midel manajemen juga membahas tentang skedul yang lebih spesifik dan ukuran bagi pelaksanaan manajemen. Level terakhir, membahas tentang barang yang dihasilkan, servis yang baik untuk mendapatkan pendapatan dan laba sesuai dengan keseluruhan tujuan dan perencanaan yang telah ditentukan oleh Top Manajemen. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.2.

GAMBAR 2.2



INTERACTION OF MANAGEMENT LEVEL

Sumber : Jarome Kanter, Management Information System 1987,
Hal. 7

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Sulawesi Wood Export Development LTD didirikan pada hari Senin, tanggal 14 Nopember 1966 di Makassar, propinsi Sulawesi Selatan, berdasarkan surat penetapan Kepala Pengadilan Negeri Tingkat I di Makassar tertanggal 9 Nopember 1966 nomor 5/1996 Not. PT. Sulawesi Wood Export Development LTD didirikan oleh :

1. Siner Reysen Sampetoding
2. Ambo Tjattja Daeng Magasing
3. Nyonya Amilia Chaerani

PT. Sulawesi Wood Export Development LTD, berkedudukan di jalan Sinassara No 45 Ujung Pandang. Perusahaan ini mendirikan cabang-cabang dan perwakilan-perwakilan di tempat-tempat lain yang dianggap perlu oleh direksi atas persetujuan para komisaris.

PT. Sulawesi Wood Export Development LTD, atau SULWOOD GROUP mempunyai beberapa anak perusahaan, dimana holding companynya bernama PT. SULWOOD UTAMA CORPORATION. Anak perusahaan tersebut antara lain adalah PT. Sulwood dan PT Sulawesi Saw Mill (PT. Sulmill). PT. Sulawesi Saw Mill (PT.SULMILL) yang didirikan berdasarkan Akte Notaris No. 14 tanggal 5 Mei 1979 oleh Notaris J. Dumanauw, SH di Ujung Pandang. Maksud dan tujuan pendirian kedua perusahaan ini berbeda-beda.

Yang menjadi objek penelitian dalam penulisan ini adalah PT. Sulwood dan PT. Sawmill sebab diantara anak perusahaan tersebut keduanya yang memenuhi kriteria untuk menjadi objek penelitian sesuai dengan masalah yang dibahas.

PT. Sulawesi Wood Export Development bertujuan mengusahakan usaha dibidang ekonomi, pembangunan dan jasa yaitu antara lain.

- a. Melakukan eksplorasi dan eksplotasi hutan, laut dan bumi dalam wilayah RI.
- b. Melakukan usaha pengolahan dan penggolongan dari segala jenis hasil hutan (terutama kayu hitam dan kayu rimba), hasil laut dan bumi (pertanian dan pertambangan)
- c. Mengusahakan perindustrian, pembangunan, pengangkutan, keagenan, distributor, leveransir dan dealer.
- d. Mengusahakan pertanian/perkebunan, peternakan, perikanan darat dan laut dan pengusaha hutan.

Maksud dan tujuan dari didirikannya PT. Sulawesi Saw Mill ini adalah

1. Berusaha dibidang perkayuan (*Wood Integrated Industry*)
2. Melaksanakan perdagangan umum untuk memasarkan hasil-hasil produksinya baik lokal, interinsulair maupun export
3. Mengerjakan segala sesuatu yang terkait dengan usaha pokok perseroan perusahaan.

2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Dalam menjalankan kegiatan perusahaan maka salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah adanya struktur organisasi, yang baik serta sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan itu sendiri. Tanpa adanya suatu struktur organisasi maka dapat mengakibatkan kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas masing-masing karyawan atau bawahan. Untuk lebih jelasnya pembagian tugas dan tanggung jawab dari tiap bagian maka akan dilihat struktur organisasi dari PT. SULWOOD dan PT. SULMILL.

Setiap organisasi mutlak mempunyai suatu struktur organisasi sebagai kerangka yang menunjukkan dari hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, disamping menunjukkan pula jabatan pelaksanaan organisasi. Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab seseorang merupakan salah satu ciri dari pada organisasi yang baik.

Sukses tidaknya suatu manajemen dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian dapat dinilai dari pada kemampuan menciptakan adanya struktur organisasi yang diharapkan agar perusahaan dapat terkoordinasi dengan baik sehingga diperoleh suatu sistem kerja yang efektif.

Penelitian ini dilakukan pada dua (2) perusahaan, maka akan dijelaskan tugas dan fungsi dari masing-masing perusahaan sebagai berikut :

2.1. PT. Sulawesi Wood Export Development (PT. Sulwood)

1. Direktur Produksi

Adapun tugas dari Direktur Produksi adalah sebagai berikut :

1. Membagi, mengarahkan, membimbing dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada para manajer dalam lingkup Direktorat Produksi
2. Mengawasi, menilai, menganalisis, dan mengevaluasi laporan pelaksanaan tugas para manajer.
3. Melakukan koordinasi dengan unit organisasi lainnya.
4. Membuat konsep surat, menyusun rencana kerja tahunan yang berhubungan dengan kegiatan Direktorat Produksi.
5. Melakukan peninjauan dan pemeriksaan di lapangan serta menjalankan fungsi kontrol.

Tanggung jawab Direktur Produksi adalah terlaksananya semua tugas yang diuraikan diatas dengan sebaik-baiknya.

2. Manajer Administrasi

Adapun tugas Manajer Administrasi adalah :

1. Mengkoordinir, merencanakan, dan melaksanakan kegiatan dan sistem administrasi, personalia, keuangan dan umum dalam lingkungan Direktorat Produksi.
2. Memberikan pelayanan teknis dan administrasi, serta memberi petunjuk kepada para superintendent dalam melaksanakan tugasnya.

3. Memantau, mengevaluasi, dan mengendalikan hasil kerja, serta memberikan petunjuk kepada para superindent dalam menilai pelaksanaan tugas para superintendent.
4. Mengadakan koordinasi dengan unit-unit organisasi lainnya dalam lingkup perusahaan, agar tercipta keterpaduan dan sinkronisasi dalam pelaksanaan kegiatan.
5. Memahami segala bentuk surat menyurat serta memberi paraf dan meneruskan ke Direktur Produksi
6. Mengoreksi laporan kepersonaliaan, keuangan, dan umum serta konsep surat-surat.
7. Memberi saran dan pertimbangan kepada Direktur Produksi mengenai kebijakan administrasi.
8. Menyusun rencana kerja kepersonaliaan, keuangan dan umum, serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

3. Manager Perencanaan

Tugasnya adalah :

1. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan di bidang kehutanan yang berkaitan dengan perencanaan.
2. Membimbing dan memberi petunjuk, serta menilai pelaksanaan tugas bawahan.

3. Memberikan bimbingan teknis, dan secara berkala melakukan pengecekan dilapangan.
4. Mengkoordinir pengumpulan dan pengolahan data serta ikut menyusun perencanaan perusahaan.
5. Mengkoordinir dan memeriksa hasil penyusunan rencana pembinaan hutan, HPH Bina Desa, dan Pembukaan wilayah hutan.
6. Membuat konsep, menyusun konsep Rencana Pembentukan Kesatuan Pengusaha Hutan Produksi.
7. Menyusun statistik pembinaan, hutan penataan hutan dan HPH bina desa, serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

4. Manager Eksploitasi

Uraian tugasnya adalah :

1. Mengumpulkan dan mempelajari peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan eksploitasi hutan.
2. Membimbing, dan memberi petunjuk, serta menilai pelaksanaan tugas bawahan.
3. Memberikan bimbingan teknis tata usaha kayu, dan secara berkala melakukan pemeriksaan dilapangan mengenai penggunaan blanko tata usaha kayu dan fisik kayu.

4. Mengawasi, mengecek dan membuat rekapitulasi pembayaran DR dan IHH setiap bulan.
5. Membuat laporan produksi baik kayu bulat maupun kayu olahan setiap 10 hari, bulanan, dan akhir tahun kepada Direktur Produksi.
6. Membuat LMK dan LMKB kepada Dinas Kehutanan dan Kanwil Kehutanan.

5. Manager Operasi

Uraian tugasnya antara lain :

1. Mengumpulkan dan mempelajari RKT, budget plan dan lain-lain sebagai dasar pelaksanaan di lapangan.
2. Memimpin dan mengkoordinasi eksploitasi hutan, pembinaan hutan dan administrasi umum, serta membimbing dan memberi petunjuk kepada superintendent bawahannya.
3. Memimpin dan mengkoordinir pendistribusian bahan bakar, dan setidaknya sekali seminggu memeriksa pelaksanaan eksploitasi hutan, pembinaan hutan dan administrasi umum dan keuangan.
4. Mencatat dan melaporkan kebutuhan bahan bakar, setiap 2 hari data produksi kayu bulat dan kayu olahan, dan peralatan eksploitasi yang rusak dan memesan spare part per unit.
5. Membuat laporan produksi, pembinaan hutan, keuangan, pemakaian bahan bakar tiap 10 hari, bulanan dan tahunan.

6. Menyusun statistik curah hujan setiap 5 tahun, dan memaduserasikan segenap sumber daya yang ada, serta memelihara keselamatan kerja karyawan.
7. Menilai pelaksanaan tugas bawahan, dan melaporkan segenap permasalahan yang timbul di lapangan serta tugas lain yang diberikan oleh atasan.

2.2 PT. Sulawesi Saw Mill (PT. SULMIL)

1. Direktur

Direktur mempunyai tugas mengelola harta, utang dan modal perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Rapat Pemegang Saham/Dewan Komisaris dan Dirut. Selain itu mempertanggungjawabkan kepada Direktur Utama tentang hasil kerja dan hasil pengelolaan kekayaan perusahaan.

2. Sekertaris

Berfungsi menyiapkan/melaksanakan segala kebutuhan Direksi yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan, juga sebagai penata usaha administrasi perusahaan dalam tugasnya sehari-hari.

3. Deputy Direktur Keuangan

Bagian ini bertugas dan bertanggung jawab membantu Direktur didalam melaksanakan perencanaan pengendalian keuangan dan kegiatan accounting untuk menjaga likuiditas perusahaan dalam mencapai laba minimal sesuai dengan Corporate Plan.

4. Deputi Direktur Pemasaran

Bagian ini berfungsi mengadakan/mengembangkan sistem pemasaran yang akurat dan dapat digunakan dalam menghimpun semaksimal mungkin mitra niaga baik lokal, dalam negeri maupun luar negeri. Serta berhak menentukan arah dan kebijakan sistem pemasaran, dimana perlu menentukan/menetapkan kualitas jumlah produksi yang seharusnya sesuai dengan rencana pemasaran.

5. Deputi Direktur Produksi

Bagian ini berfungsi mengorganisir dan mengkoordinir kegiatan Sawmill, Wood Working dan Kiln Dry sedemikian rupa sesuai dengan proses kegiatan teknis administrasi pabrik sehingga dapat memenuhi target produksi dan penjualan, sesuai dengan order yang datang dari buyer berdasarkan perjanjian/kontrak jual beli.

6. Supt. Maintenance dan Elektrik

Bagian ini berfungsi mengontrol dan mengawasi semua unit mesin dan instalasi listrik demi kelancaran mesin-mesin produksi, serta sarana dan prasarana maintenance dan electrician dan juga melaksanakan sistem administrasi sesuai dengan prosedur/sistem yang ditetapkan oleh perusahaan.

7. Supt. Eksport

Fungsi dari Supt Eksport yakni menyiapkan/melaksanakan dokumen-dokumen yang menyangkut proses pelaksanaan eksport serta menyelesaikan urusan-urusan menyangkut prosedur eksport dengan instansi terkait

8. Superintendent Personalia

Bagian ini berfungsi membantu Direksi dalam membuat, menyusun peraturan dan Management serta data yang menyangkut kepersonaliaan, serta melakukan pengawasan dan tindakan terhadap pelaksanaan peraturan dan management. Serta membina dan mengembangkan sumber daya manusia sesuai ketentuan/peraturan perusahaan.

9. Supervisor Umum

Bagian ini berfungsi mengontrol, mengkoordinir serta mengatur semua hal yang berhubungan dengan urusan/kebutuhan rumah tangga perusahaan bekerjasama dengan superintendent personalia. Dan bertanggung jawab atas pengelolaan pengadaan/pendistribusian kebutuhan perusahaan serta stock-stock yang ada bekerjasama dengan bagian logistik.

10. Supt.Gent.Acct./Financial

Fungsi dari bagian ini yakni meneliti realisasi anggaran perusahaan, daftar gaji karyawan, staf maupun lapangan. Melaksanakan perhitungan pembayaran pajak perusahaan dan administrasi pajak perusahaan dengan memperhatikan Undang-Undang Perpajakan yang berlaku. Menghitung/meneliti pembayaran DR/IHH dan Grading Fee. Selain itu membantu Manager Akuntansi dan Keuangan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan Finance dan Budget

11. Manager Produksi

Bagian yang mengadakan/melakukan pengolahan kayu gergajian menjadi proses barang jadi yang telah melalui proses pengeringan sesuai dengan serta jenis kayu dan ukuran berdasarkan kebutuhan penjualan.

12. Manager Dept. Sawmill

Berfungsi mengkoordinir operasional produksi/ pengolahan sawn Timber sesuai order cutting yang disesuaikan dengan planning export yang telah disetujui oleh Dep. Direktur Produksi. bagian ini juga bertanggung jawab terhadap keamanan mesin-mesin, keselamatan kerja, kenyamanan dan kebersihan lingkungan kerja.

13. Superintenden Produksi

Bertanggung jawab atas kegiatan produksi di lapangan sesuai perintah kerja tertulis dari manager dan hasil produksi yang dihasilkan sesuai order yang diturunkan. Selain itu bertanggung jawab atas kesiapan tenaga kerja untuk pelaksanaan kegiatan produksi serta penyelesaian pesanan, sesuai volume dan ukuran yang telah ditentukan.

14. Supervisor Sawmill A/B

Bertanggung jawab atas proses produksi pada masing-masing unitnya, serta terlaksananya perintah kerja yang diberikan oleh atasan, juga bertanggung jawab atas laporan input dan output serta randemen, setiap hari kerja dan kedisiplinan bawahan menyangkut jam kerja.

15. Supervisor F. Room

Bagian ini bertanggungjawab atas kesiapan gergajian pita untuk berproduksi setiap hari juga segala peralatan yang ada dalam F. Room serta kebersihan lingkungan F. Room.

16. Supervisor Gudang ST

Bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan kayu ST, yang diproduksi setiap hari begitu pula mutasi ST dari gudang kebagian lain. Dan kerapian kayu yang ada dalam gudang setiap hari kerja untuk pelaksanaan kegiatan penyusunan ST serta kedisiplinan bawahan menyangkut jam kerja.

17. Supervisor Gudang Lokal

Tugasnya adalah bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan kayu ST lokal yang diproduksi setiap hari. Adapun yang lainnya sama dengan tanggung jawab bagian supervisor gudang ST. Selain itu juga bertanggung jawab atas volume yang dimasukkan dalam gudang maupun yang keluar/ penjualan ST Lokal setiap hari.

18. Superintendent Produksi

Bagian ini bertanggung jawab atas kegiatan produksi di lapangan sesuai dengan perintah kerja tertulis dari Manajer, laporan produksi harian, kesiapan tenaga kerja untuk pelaksanaan kegiatan produksi, penyelesaian pesanan sesuai dengan volume dan ukuran yang telah ditentukan serta kebersihan lingkungan pada departemen Wood Working.

19. Supervisor Moulding Line

Bertanggung jawab langsung atas jalannya proses produksi sesuai dengan order yang diberikan, serta menjaga inventaris perusahaan dan laporan hasil produksi harian.

20. Supervisor Furniture

Bagian ini bertugas untuk mengawasi peralatan produksi sebelum berproduksi, menjaga kualitas produksi. Sesuai order dan mengawasi para karyawan yang ada dalam furniture menyangkut lingkungan kerja.

21. Supervisor Wood Working (Laminating)

Bertanggung jawab langsung atas jalannya proses produksi sesuai dengan order yang diberikan, serta menjaga inventaris perusahaan, begitu pula hasil produksi sesuai order yang diturunkan dan laporan hasil produksi harian.

22. Supervisor Klin Dry

Bagian ini mempunyai tugas pokok yaitu mengadakan/melakukan proses pengeringan terhadap semua jenis kayu, yang diperuntukkan selaku bahan export berdasarkan chamber yang ada. Melakukan proses pengeringan kayu Swan Timber sesuai dengan chamber yang ada sampai dengan tingkat kadar air yang dibutuhkan dan penempatan kayu. Menjaga kualitas dan kuantitas kayu yang akan diproses maupun yang akan dikeluarkan, guna menghindari terhambatnya pelaksanaan produksi atau kadar air kayu yang masih tinggi.

23. Supervisor Tools Room

Tugas pokok dari bagian ini yakni menyiapkan peralatan pisau sesuai perintah Superintendent Produksi, menjaga posisi stock pisau, juga penyelesaian tugas pesanan, pisau yang diasah dan memberikan petunjuk kepada asisten menyangkut cara pembuatan pisau, cara mengasah pisau serta cara menggunakan peralatan.

PERATURAN DAFTAR KEMUDAIAN
 (SK DIRUT NO. 34-16/DIV-SUGIL/96 Tanggal 22 Februari 1996)

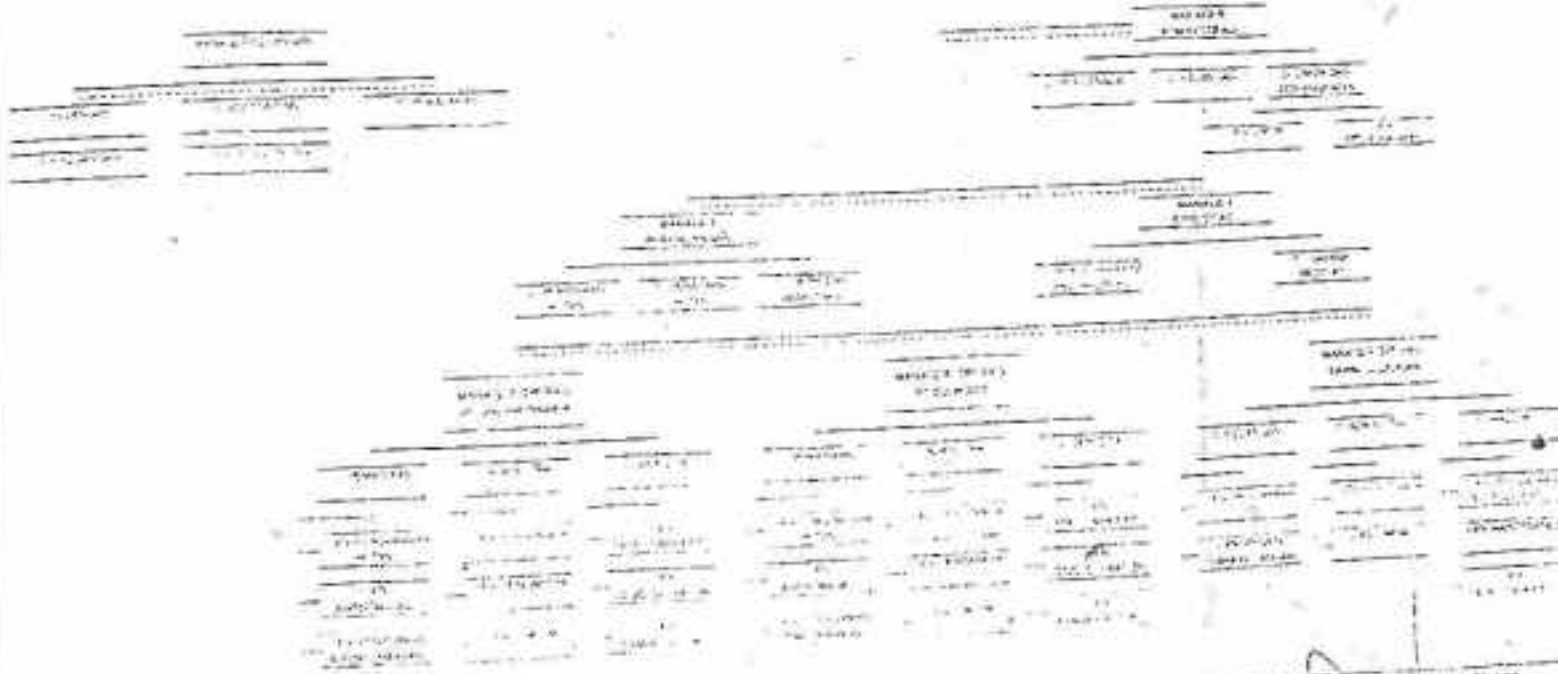
DIREKTUS UTAMA

VICE DIRUT

DIREKTUS AIDIT

DIREKTUS KEHANGAN

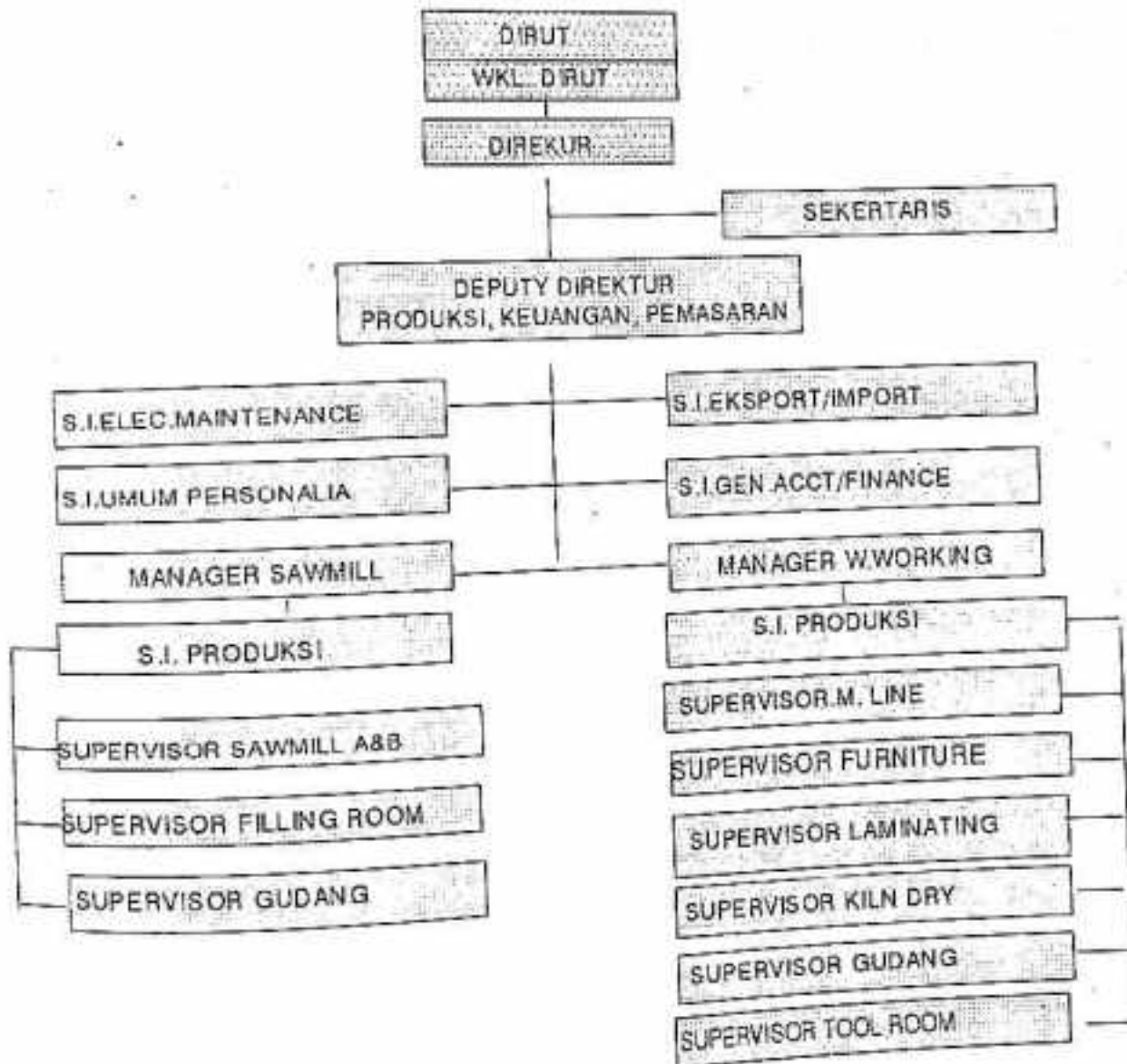
DIREKTUS PRODUKSI



UTUSAN DAN PERINTIS
 SALAHUDDIN S. SAMPITONG
 DEKAT 702 01201

Sumber : PT. Sulwood

GAMBAR II
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN
PT. SULMILL



Sumber : PT. SULMILL

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Hubungan Antara Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Strategi Bisnis Suatu Perusahaan

Suatu perusahaan membutuhkan tujuan dalam bentuk pernyataan atau rumusan yang menunjukkan kegunaan atau alasan keberadaan perusahaan tersebut. Semua hal ini berkaitan untuk mengkoordinasi, menuntun, dan memberikan arah bagi para anggota perusahaan. Tanpa tujuan yang luas, stabil dan langgeng, manajer dan karyawan tidak memiliki kepastian dan tidak tahu apa yang harus dilakukan atau bahkan tidak tahu mengapa mereka perlu melakukan sesuatu.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibuat suatu strategi-strategi yang berguna untuk menuntun apa yang dikehendaki manajemen, strategi merupakan pedoman tindakan umum yang berisi kebijakan-kebijakan dan program-program. Dengan adanya lingkungan yang berubah dengan cepat akibat pergeseran teknologi, sosial, dan politik, membuat strategi-strategi itu sangat penting.

Adanya strategi yang berbentuk kebijakan dan program merupakan landasan dari sistem pengendalian manajemen. Proses pengendalian manajemen menyangkut implementasi dari strategi-strategi tersebut. Sedapat mungkin sistem pengendalian harus disesuaikan dengan strategi .

Perusahaan harus memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen sesuai dengan, dan mengarah ke tujuan-tujuan perusahaan, apapun tujuan itu. Manajemen bertanggung jawab untuk menjamin bahwa program-program ini terlaksana. Manajemen melakukannya dengan memanfaatkan pengendalian manajemen baik formal maupun informal

2. Perbedaan Sistem Pengendalian Antara 2 Kelompok Perusahaan dengan Strategi Yang Berbeda

Dalam penelitian ini dilakukan pada dua perusahaan yang mempunyai ciri perusahaan yang berbeda. Perusahaan dengan ciri devender adalah PT. Sullwood, dan ciri perusahaan developed adalah PT. Sulmill.

2.1. PT. SULWOOD

A. Tujuan dan Sasaran PT. Sulwood

Perseroan ini pada awal dibentuknya mempunyai tujuan yaitu mengusahakan berbagai usaha dibidang ekonomi, pembangunan, dan jasa dalam arti kata lain :

1. a. Melakukan eksplorasi dan eksplotasi hutan, laut dan bumi dalam wilayah Indonesia.
- b. Melakukan usaha pengolahan dan penggolongan dari segala jenis hasil hutan (terutama kayu hitam dan kayu rimba), hasil laut dan bumi (pertanian dan pertambangan).

- c. Mengusahakan perindustrian, pembangunan, pengangkutan, keagenan, distributor, leveransir, dealer.
 - d. Mengusahakan pertanian/perkebunan, peternakan, perikanan darat dan laut.
 - e. Mengusahakan pemasaran dari semua hasil produksi perseroan ini, baik dalam negeri secara lokal maupun ekspor.
2. Perseroan ini juga menggali dan produser sebanyak mungkin kekayaan alam Indonesia sebagaimana pada bagian pertama, maka perseroan ini bekerja sama dengan pihak pemerintah atau pengusaha-pengusaha swasta dalam dan luar negeri serta mendatangkan alat-alat mekanis dan tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku.
 3. Dalam jangka panjang 5 tahun dan jangka pendek 1 tahun PT. Sulwood tetap menitik beratkan pada pengelolaan lingkungan kehutanan (HPH), sepanjang ada lahan yang akan diolah dan diberikan oleh Departemen Kehutanan.

B. Kebijakan (*Policies*)

Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas bahwa perseroan ini berhubungan dengan pemerintah khususnya Departemen Kehutanan sehingga kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah dalam hal ini Departemen Kehutanan.

Perusahaan dalam menghadapi kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah melakukan :

1. Membuat suatu Budget Plan (perencanaan anggaran) yang berisi semua perencanaan perusahaan dan disusun berdasarkan suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang dijabarkan dalam angka-angka, kuantitatif dan merupakan suatu *financial planing* mengenai perkiraan pendapatan dan biaya sebagai dasar pelaksanaan kegiatan perusahaan.
2. Budget Plan tersebut diserahkan ke Departemen Kehutanan untuk dianalisa, apabila disetujui oleh departemen kehutanan maka disahkan.

C. Program Pokok PT. Sulwood

1. Rencana Produksi.

Produksi PT. Sulwood tetap pada pengelolaan kayu logs (kayu gelondongan) atau kayu bulat . Rencana produksi ini dituangkan kedalam Rencana Kerja Pengusaha Hutan (RKPH) yang berisikan pedoman dan arahan serta filosofi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dan menyajikan data, analisis dan prospek perusahaan serta rencana-rencana kegiatan penataan batas dan

pengukuhan, penataan hutan dan pembukaan wilayah, inventarisasi hutan, pemungutan, penanaman, pemeliharaan, pemuliaan, pemasaran hasil hutan, perlindungan, konservasi, pembinaan masyarakat setempat yang tinggal didalam dan disekitar hutan dan digunakan untuk menyusun rencana yang lebih pendek jangka waktunya , kemudian dijabarkan ke Rencana Kerja Lima Tahun (RKL) dan RKL dibagi lagi ke Rencana Kerja Tahunan (RKT).

PT. SULWOOD dalam operasi penebangan dilakukan dengan Sistem Tebang Pilih Tanam Indonesia (TPTI). Jenis-jenis kayu yang ditebang selama ini adalah :

1. Miranti
2. Palapi
3. Ebony
4. Nyontoh
5. Bintanggur
6. Komoditi lainnya

Semua hasil produksi dalam bentuk kayu bulat (logs) dan dihitung dalam m^3

Rencana produksi ini disesuaikan dengan kondisi perusahaan apakah mampu untuk memproduksi dan sesuai dengan yang diberikan oleh Departemen Kehutanan.

2. Rencana Pemasaran

Pemasaran hasil produksi :

- 50 % dijual ke anak perusahaan yaitu PT. Sulmill sesuai dengan harga pasar yang berlaku.
- 50 % dijual keluar, apakah itu perusahaan yang sudah mengorder, atau perusahaan yang langsung membeli tanpa memesan.

3. Rencana Investasi

Investasi akan dilakukan oleh PT. Sulwood apabila ada kelebihan modal, apakah itu dengan membeli alat-alat baru yang berhubungan dengan produksi atau membangun atau rehabilitasi bangunan-bangunan dan pabrik-pabrik atau membuat perusahaan-perusahaan baru.

4. Penggunaan Teknologi

- a. Dalam melaksanakan kegiatannya pada lokasi HPH PT. Sulwood sebagian besar dilakukan dengan menggunakan tenaga manusia dan dibantu dengan alat-alat berat seperti : bulldozer, skidder, grader, log leader serta alat-alat lainnya yang membantu memperlancar proses produksi (*longging operation*).
- b. Pengangkutan kayu dari lokasi penebangan ke areal PT. Sulwood, sebagian besar dilakukan melalui sungai-sungai yang ada diareal HPH tersebut, sedangkang pada bagian areal yang tidak mempunyai sungai kayu tersebut diaangkut dengan menggunakan traktor.

TABEL : 4.1
PT. SULWOOD EXPORT DEVELOPMENT
HARGA POKOK PENJUALAN
TAHUN 1995

KETERANGAN	REALISASI		TARGET		%
	VOLUME	RUPIAH	VOLUME	RUPIAH	
KAYA PRODUKSI LANGSUNG		438.740.620,00		608.460.300,00	64,22%
- Biaya Peralatan		6.480.320.405,00		8.470.483.550,00	76,50%
- Biaya Pemeliharaan		843.628.400,00		1.073.220.670,00	57,38%
- Biaya Pasokan		3.450.220.455,00		4.674.843.387,00	73,81%
- Biaya Pasokan Bahan		2.720.785.225,00		3.180.526.090,00	125,23%
- Biaya Pemeliharaan Jalan/Jembatan		1.410.560.500,00		1.756.777.540,00	88,16%
- Biaya Pemeliharaan & Pasokan Bahan		310.488.240,00		280.870.500,00	114,88%
- Biaya Logistik		240.580.485,00		170.296.453,00	184,94%
- Biaya Perakir Lainnya		15.987.736.330,00		28.617.589.693,00	81,09%
JUMLAH BIAYA PRODUKSI LANGSUNG				708.460.300,00	87,14%
BIAYA PRODUKSI TAK LANGSUNG		408.432.560,00		708.460.300,00	87,14%
- Biaya Spare Parts		50.843.500,00		60.268.540,00	84,37%
- Biaya Karyawan		15.461.300,00		22.480.110,00	75,48%
- Biaya Kebutuhan		26.674.387,00		21.960.250,00	95,92%
- Biaya Perjalanan Dinas		28.364.453,00		21.328.670,00	95,32%
- Biaya Sewa/Perbaikan		432.387.400,00		788.430.240,00	90,29%
- Biaya Reparasi & Maintenance		50.880.673,00		60.800.000,00	84,25%
- Biaya Supplies		50.390.595,00		65.328.670,00	77,16%
- Biaya Sewa/Perbaikan		2.628.890.600,00		3.566.783.630,00	76,39%
- Biaya Dana Reboisasi		670.320.452,00		748.210.683,00	89,58%
- Biaya THT		40.879.822,00		58.360.789,00	78,03%
- Biaya Bahan S/Obr		528.573.540,00		600.733.610,00	86,66%
- Biaya Timah & Tabak		20.750.950,00		31.250.630,00	66,40%
- Biaya Oli Pelumas		1.550.200.295,00		2.360.890.360,00	61,57%
- Biaya Pasokan		38.288.745,00		63.325.700,00	79,59%
- Biaya Lain-lain		7.293.543.470,00		9.658.883.190,00	81,61%
JUM. BY PROD. TAK LANGSUNG				2.480.760,00	58,87%
BY TERANG PILIH TANAH INDONESIA		1.468.325,00		2.763.400,00	77,06%
- Pemetaan Awal Kerja		6.750.500,00		9.468.472,00	74,90%
- Biaya ITSP		7.250.000,00		28.921.632,00	73,90%
- Biaya HPH Bina Desa		15.461.625,00		3.080.834.822,00	81,39%
JUMLAH TPTI		7.489.905.095,00	250.460.488,00	28.698.394.515,00	81,25%
TOT. BY PROD. TAK LANGSUNG	145.320.496,00	23.346.741.425,00	250.460.488,00	4.340.560.000,00	53,46%
TOTAL BIAYA PRODUKSI	20.432.560,00	2.320.380.400,00	25.432.560,00	23.028.894.515,00	77,80%
- Pemeliharaan Awal	163.753.046,00	25.437.321.825,00	30.479.262,00	6.410.295.200,00	59,81%
- Kayu Sisa Dipul	25.430.890,00	1.875.800.300,00	245.421.680,00	28.558.699.315,00	81,94%
- Pemeliharaan Akhir	146.209.386,00	21.761.321.525,00			
TOTAL HARGA POKOK PENJUALAN					

Sumber : Data Hasil Olahan Mahasiswa

TABEL : 4.2
 PT. SULWOOD EXPORT DEVELOPMENT
 PERHITUNGAN RUGI-LABA
 TAHUN 1995

KETERANGAN	REALISASI	TARGET	%
PENJUALAN	35,412,860,456.30	45,370,840,950.50	78.05%
HARGA POKOK PENJUALAN	21,761,521,525.00	26,558,499,315.00	81.94%
LABA KOTOR	13,651,338,931.30	18,812,341,635.50	72.57%
BIAYA OPERASI	4,081,456,608.40	5,920,101,700.00	68.94%
LABA OPERASI	9,569,882,322.90	12,892,239,935.50	74.23%
PENDAPATAN LAIN-LAIN	5,460,320.00	45,390,065.00	12.03%
BIAYA LAIN-LAIN	25,180,966.80	45,750,001.00	55.04%
LABA SEBELUM PAJAK	9,550,161,676.10	12,891,879,999.50	74.08%

Sumber : Data Hasil Olahan Mahasiswa

TABEL 4. 7
PT. SULWOOD EXPORT DEVELOPMENT
KEGIATAN PRODUKSI
TAHUN 1975 - 1995

NO. TAHUN KEGIATAN	RENCANA		REALISASI	
	LUAS	VOLUME	LUAS	VOLUME
1 1975 SD 1976	2,000.00	55,000.00	1,700.00	44,400.00
2 1976 SD 1977	2,500.00	68,000.00	1,800.00	45,481.00
3 1977 SD 1978	2,000.00	48,000.00	1,800.00	38,955.00
4 1978 SD 1979	2,000.00	35,000.00	1,800.00	27,300.00
5 1979 SD 1980	2,000.00	35,000.00	2,000.00	34,750.00
RKL I	10,500.00	251,000.00	8,550.00	181,086.00
6 1980 SD 1981	2,300.00	33,000.00	2,050.00	27,220.00
7 1981 SD 1982	600.00	22,000.00	250.00	9,300.16
8 1982 SD 1983	1,100.00	20,000.00	750.00	12,750.87
9 1983 SD 1984	1,300.00	40,000.00	200.00	7,440.01
10 1984 SD 1985	400.00	3,000.00	200.00	2,500.30
RKL II	5,700.00	120,000.00	3,400.00	59,211.54
11 1986 SD 1986	3,300.00	28,000.00	200.00	5,050.50
12 1986 SD 1987	850.00	8,500.00	850.00	7,504.04
13 1987 SD 1988	1,700.00	27,000.00	1,200.00	18,863.00
14 1988 SD 1989	1,400.00	20,000.00	800.00	11,081.00
15 1989 SD 1990	1,800.00	33,000.00	1,800.00	33,818.90
RKL III	6,850.00	118,500.00	4,850.00	76,358.94
16 1990 SD 1991	1,400.00	60,000.00	1,400.00	58,929.90
17 1991 SD 1992	2,500.00	100,000.00	2,500.00	108,443.70
18 1992 SD 1993	2,000.00	75,000.00	1,500.00	55,845.70
19 1993 SD 1994	2,000.00	85,000.00	2,000.00	93,580.00
20 1994 SD 1995	2,000.00	85,000.00	2,000.00	99,520.00
RKL IV	9,900.00	405,000.00	9,700.00	413,099.30
JUMLAH RKL I - IV	32,950.00	874,500.00	26,550.00	729,755.68

Keterangan :
Sumber :

Luas dan Volume dalam m³
Profil Perusahaan PT. Sulwood, 1992

2.2. PT. SULMILL (DEVELOPED)

A. Tujuan dan Sasaran

Berdasarkan akte pendiriannya tujuan perusahaan adalah :

1. Berusaha dibidang industri perkayuan sampai mengolah, peng-
gajian baik untuk perhitungan sendiri meupun bekerja sama
dengan perusahaan-perusahaan dalam dan luar negeri.
2. Menjalankan perdagangan umum, istimewa pemasaran atas
hasil produksi dari usaha itu secara lokal, antar pulau dan eks-
port.
3. Mengerjakan segala sesuatu yang bertalian dengan usaha-usaha
pokok perseroan yang dapat memberi keuntungan kepada per-
seroan.

Sejalan dengan bidang usaha PT. Sulmill maka sasaran yang ingin
dicapai dalam jangka waktu 1 tahun adalah :

1. Meningkatkan peranan departemen produksi dalam fungsinya
sebagai profit center untuk lebih meningkatkan pendapatan
khususnya departemen itu sendiri dan perusahaan pada umumn-
ya.
2. Meningkatkan market share dengan lebih mengefektifkan strategi
produk dan saluran distribusi serta lebih meningkatkan upaya-
upaya terobosan pasar internasional maupun negeri.
3. Mengefektifkan penggunaan sumber daya untuk meningkatkan
kualitas dan produktifitas serta lebih mengembangkan profesiona-
lisme management planing dan control.

4. Meningkatkan secara bertahap kesejahteraan karyawan dan mengembangkan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Tujuan perusahaan PT. Sulmill selalu diprediksikan dalam jangka pendek 1 tahun, disebabkan adanya keadaan - keadaan external (tingkat dan sifat persaingan, perkembangan dalam industri, kebijakan pemerintah, dan keadaan sosial dan ekonomi) yang selalu berubah-ubah.

B. Kebijakan

Sesuai dengan bidang usahanya, maka misi yang diemban oleh PT. Sulmill ialah meningkatkan secara optimal nilai tambah dari kayu, melalui proses pengolahan kayu secara terpadu dengan menggunakan fasilitas mesin dan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Untuk dapat merealisasikan tujuan dan sasaran PT. Sulmill membuat suatu Corporate Plan, yang berisi rencana kerja dan rencana keuangan yang diharapkan dapat dilaksanakan dalam jangka waktu satu tahun.

Isi dari Corporate Plan :

1. Menyajikan informasi tentang, tujuan, sasaran, yang ingin dicapai oleh direksi PT. Sulmill dalam kurung 1 tahun.
2. Merumuskan kebijaksanaan dan strategi-strategi serta rencana kerja yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

4. Meningkatkan secara bertahap kesejahteraan karyawan dan mengembangkan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Tujuan perusahaan PT. Sulmill selalu diprediksikan dalam jangka pendek 1 tahun, disebabkan adanya keadaan - keadaan external (tingkat dan sifat persaingan, perkembangan dalam industri, kebijakan pemerintah, dan keadaan sosial dan ekonomi) yang selalu berubah-ubah.

B. Kebijakan

Sesuai dengan bidang usahanya, maka misi yang diemban oleh PT. Sulmill ialah meningkatkan secara optimal nilai tambah dari kayu, melalui proses pengolahan kayu secara terpadu dengan menggunakan fasilitas mesin dan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Untuk dapat merealisasikan tujuan dan sasaran PT. Sulmill membuat suatu Corporate Plan, yang berisi rencana kerja dan rencana keuangan yang diharapkan dapat dilaksanakan dalam jangka waktu satu tahun.

Isi dari Corporate Plan :

1. Menyajikan informasi tentang, tujuan, sasaran, yang ingin dicapai oleh direksi PT. Sulmill dalam kurung 1 tahun.
2. Merumuskan kebijaksanaan dan strategi-strategi serta rencana kerja yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Apabila Corporate Plan sudah disusun dan mendapat persetujuan dari direksi PT. Sulawesi Utama Corporation (Holding Company) diharapkan dapat digunakan untuk :

1. Pedoman bagi direksi dan staf PT. Sulmill di dalam melaksanakan rencana kerja dan rencana keuangan.
2. Sebagai bahan untuk memonitor dan mengevaluasi kemajuan atas pelaksanaan rencana kerja dan rencana keuangan perusahaan.
3. Bahan masukan yang dapat diperoleh dari butir kedua diharapkan akan dapat digunakan untuk merevisi pelaksanaan rencana kerja dan rencana keuangan yang masih dalam kerangka Corporate

C. PROGRAM

Sesuai dengan bidang usaha PT. Sulmill maka perusahaan melakukan :

1. Strategi Produksi

PT. Sulmill memiliki fasilitas produksi untuk menghasilkan barang jadi dan setengah jadi berupa sawn timber, wood working, dan furniture. Jenis-jenis kayu yang dihasilkan :

Jenis kayu ekspor, yaitu :

- Sawn Timber
- Moulding Line
- Door Line

Jenis kayu lokal, yaitu :

- Jenis standar
- Jenis Buangan

Kunci perolehan provit oleh setiap perusahaan industri ditentukan dari kelancaran dan kontinuitas kegiatan produksi yang ditunjang oleh program produksi yang mantap. PT. Sulmill selaku salah satu perusahaan Industri kayu terpadu menggunakan invest dan asset yang cukup memadai untuk mengoptimalkan produksi. Adapun kebutuhan-kebutuhan tersebut :

1. Bahan baku logs

Bahan baku tersebut dapat diperoleh dari :

1. Sulwood
2. Rante Mario
3. Para Kawan

2. Rutinitas bahan baku dan produksi

Kelangsungan pengadaan bahan baku logs secara rutin dan tepat waktu, merupakan kunci kontinuitas pelaksanaan pekerjaan produksi.

2. Rencana Pemasaran

Dalam memasarkan hasil-hasil produksinya PT. Sulmill memasarkan produknya ke :

- a. Luar Negeri, hasil produksi yang diekspor berdasarkan pesanan, negara-negara yang biasanya memesan adalah Jepang, Amerika, Inggris, Jerman, Belanda, Australia, Korea, Arab, Taiwan.

- b. Lokal, hasil produksi yang dipasarkan untuk lokal, Pt. Sulmill melakukan proyeksi penjualan lokal yang diestime tahun lalu, biasanya hasil produksi tersebut sudah ada yang memesan.

3. Rencana Investasi

Untuk meningkatkan laju produksi dan semua kegiatan-kegiatan yang mendukung produksi, maka perusahaan akan melakukan investasi :

- * Membeli mesin-mesin untuk produksi
- * Membeli mobil pengangkutan untuk karyawan dan staf
- * Membuat gudang baru
- * Menambah ruangan-ruangan atau renovasi ruangan

Investasi yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan kondisi keuangan pada PT. Sulmill.

4. Penggunaan Teknologi

- a. Perusahaan didalam proses produksi menggunakan sebagian besar mesin-mesin teknologi menengah misalnya pisau untuk memotong, mesin klin dray, Fork Lift, mesin penggergaji dan lain-lain, tentu juga dibantu oleh tenaga manusia dalam hal ini yang tidak dapat dilakukan oleh mesin-mesin industri.



- b. Alat pengangkutan, PT. Sulmill memasarkan hasil produksinya untuk dieksport dilakukan melalui jasa laut, yang pengirimannya dilakukan dengan cara pengepakan yang baik kemudian dimasukkan dalam container (peti kemas), sedangkan untuk lokal diangkut dengan mobil-mobil yang besar (truk).

BUDGET
PT. SULMILL
A. KEGIATAN PRODUKSI

NO	PERSENTASE	KETERANGAN	MOULDING LINE	WOOD WORKING
1	60%	MAIN PRODUCT	75%	25%
2	30%	SECOND PRODUCT	69%	31%
3	5%	FINGER JOINT	67%	33%
4	3%	D. LIPPING PRESS	67%	33%
5	2%	LOKAL	50%	50%

B. BAHAN BAKU LOGS

TERDIRI DARI

A. JENIS MERANTI 50 % X 1000 M3 = 500 M3

B. JENIS MERBAU 30 % X 1000 M3 = 300 M3

C. MIX 20 % X 1000 M3 = 200 M3

TOTAL KEBUTUHAH 1000 M3

C PT. SULMILL AKAN MENGGERJAJI KAYU LOGS 1000 M3/BLN

DALAM 1 TAHUN 12.000 M3

KEBUTUHAN TERSEBUT DIAMBIL :

A. PT. SULWOOD = 50 %

B. PARA KAWAN = 50 %

D. HARGA PER M3 RATA-RATA :

- HARGA LOGS/M3 US \$	100.00
- IHH	8.00
- DANA REBOISASI	15.50
- FREIGHT	12.50

US \$ 136.00

HARGA LOGS/M3 DALAM RUPIAH :

(US \$ 1 = Rp. 2300)

US \$ 136 X Rp. 2.300 = 312.800

HARGA LOGS/BULAN

1000 X Rp. 312.800 = 312.800.000,-

HARGA LOGS 1 TAHUN

12.000 X Rp. 312.800 = 3.753.600.000,-

E. HARGA POKOK PRODUKSI

- LOGS/M3 :	US \$ 136,00 X Rp. 2300	= Rp. 312.800,-
- WOOD WORKING/M3 :		= Rp. 870.550,-
- SWAN TIMBER/M3 :		= Rp. 907.050,-

TABEL : 4.4
 PT. SULAWESI SAWMILL
 REALISASI LAHA/RUGI
 DEPARTEMEN WOOD WORKING
 TAHUN 1995

(Rp.000)

KETERANGAN	TARGET		REALISASI			SELISIH		
	VOLUME	RUPIAH	VOLUME	RUPIAH	%	VOLUME	RUPIAH	%
PENDAPATAN								
- Export Wood Working	0,00	14.032.532,00	340,53	1.460.980,32	10,12%	340,53	(12.971.541,68)	-89,88%
- Lokal Wood Working		307.541,00	338,40	590.708,48	193,72%	338,40	253.167,48	82,30%
JUMLAH PENDAPATAN	0,00	14.740.073,00	678,93	2.051.688,80	13,72%	678,93	(12.718.374,20)	-86,28%
HARGA POKOK PENJUALAN								
- Wood Working	6.600,65	4.316.085,92	1.530,40	1.340.909,32	21,27%	(5.070,25)	(4.975.176,60)	-78,77%
JUMLAH HARGA POKOK PENJUALAN	6.600,65	4.316.085,92	1.530,40	1.340.909,32	21,27%	(5.070,25)	(4.975.176,60)	-78,77%
LABA BRUTO		6.423.977,08		660.779,48	8,09%		(7.741.197,60)	-91,92%
BIAYA OPERASIONAL								
- Biaya Administrasi		580.453,00		140.005,80	24,98%		(400.447,20)	-75,00%
- Biaya Penjualan		1.035.460,00		100.405,00	9,69%		(935.055,00)	-90,11%
JUMLAH BIAYA OPERASIONAL		1.595.913,00		242.410,80	15,19%		(1.353.502,20)	-84,81%
LABA USAHA		6.818.064,08		418.368,68	6,14%		(6.399.695,40)	-92,38%
PENDAPATAN & BY NON OPERASIONAL								
- Pendapatan Non Operasional		390.430,00		307.890,30	140,00%		147.060,30	40,50%
- Biaya Non Operasional		990.670,00		308.302,41	30,79%		(682.367,59)	-69,21%
JUM. PEND. & BY NON OPERASIONAL		(670.240,00)		200.587,89	-32,17%		(427.779,29)	-100,13%
LABA SEBELUM PAJAK		6.197.824,08		217.880,79	3,51%		(3.541.943,29)	-56,19%

Sumber : Data Hasil Olahan Mahatama

TABEL : 4.5
PT. SULAWESI SAWMILL
LAPORAN HARGA POKOK PRODUKSI
WOOD WORKING
TAHUN 1995

KETERANGAN	TARGET		REALISASI			SELISIH		
	VOLUME	RUPIAH	VOLUME	RUPIAH	%	VOLUME	RUPIAH	%
BAHAN LANGSUNG	10,453.43	5,004,309.30	2,310.78	744,892.47	17.79%	(8,142.65)	(4,259,417.00)	-86.22%
BIAYA LANGSUNG		130,333.48		80,093.79	67.30%		(50,239.69)	-37.70%
- Bahan		11,375.94		4,578.02	39.89%		(6,837.92)	-60.11%
BIAYA BIAYA LANGSUNG		121,279.42		85,471.81	69.93%		(46,144.61)	-35.07%
BIAYA TIDAK LANGSUNG		79,000.00		60,436.27	76.49%		(18,573.73)	-23.51%
- Gaji		32,000.00		12,477.35	38.87%		(19,562.65)	-61.13%
- Sewa		40,000.00		34,491.27	86.17%		(5,548.73)	-13.87%
- Listrik		3,000.00		2,000.00	71.88%		(999.74)	-33.12%
- Insentif		145,000.00		43,451.27	31.29%		(99,548.73)	-68.65%
- Suplai		2,500.00		3,095.00	123.80%		595.00	23.80%
- Jasa Pabrik		45,000.00		42,395.28	94.15%		(2,634.72)	-5.85%
- Sewa Peralatan		20,000.00		13,531.42	67.66%		(6,468.58)	-32.34%
- Asuransi		14,500.00		6,853.50	46.51%		(6,046.50)	-41.73%
- Listrik		15,000.00		23,422.75	156.15%		8,422.75	56.15%
- Transportasi		245,000.00		250,451.32	102.22%		5,451.32	2.23%
- Transportasi Dalam		34,000.00		45,451.00	133.68%		11,451.00	33.68%
- Transportasi Luar		790,000.00		390,158.32	49.39%		(399,841.68)	-50.61%
BIAYA BIAYA TIDAK LANGSUNG								
BIAYA PRODUKSI WOOD WORKING					34.04%	(4,982.52)	(4,165,919.41)	-82.84%
- Wood Working	6,600.65	6,316,085.92	1,612.13	2,150,146.31	34.04%	(4,982.52)	(4,165,919.41)	-65.94%
BIAYA BIAYA PRODUKSI WOOD WORKING	6,600.65	6,316,085.92	1,612.13	2,150,146.31				
BIAYA BIAYA AWAL BAHAN JADI						1,020.30	1,140,453.22	
- Wood Working	0.00	0.00	1,020.30	1,140,453.22				
BIAYA BIAYA AWAL BAHAN JADI					32.10%	(3,948.27)	(3,023,466.29)	-47.90%
- Wood Working	6,600.65	6,316,085.92	1,612.13	2,290,169.43	32.10%	(3,948.27)	(3,023,466.29)	-47.90%
BIAYA BIAYA AKHIR BAHAN JADI							450,355.40	
BIAYA BIAYA AKHIR BAHAN JADI					21.23%	(5,080.33)	(4,975,174.60)	-78.73%
- Wood Working	0.00	0.00	990.30	450,355.40	21.23%	(5,080.33)	(4,975,174.60)	-78.73%
BIAYA BIAYA AKHIR BAHAN JADI	6,600.65	6,316,085.92	1,540.30	1,340,909.32	90.98%		(66,344.60)	-10.50%
BIAYA BIAYA AKHIR BAHAN JADI		956.87		670.55				

Sumber : Data Hasil Olahan Mahasiswa

TABEL : 4.6
PT. SULAWESI SAWMILL
LAPORAN HARGA POKOK PRODUKSI
SAWN TIMBER
TAHUN 1995

KETERANGAN	TARGET		REALISASI			SELISIH		
	VOLUME	RUPIAH	VOLUME	RUPIAH	%	VOLUME	RUPIAH	%
JUMLAH LANGSUNG	10,436.97	4,361,382.00	2,079.06	89,320.31	20.41%	(8,377.89)	(3,471,261.68)	-79.59%
BIAYA LANGSUNG		905,420.00		850,897.40	93.94%		(54,722.60)	-6.04%
- Dig		440,220.00		400,580.70	90.97%		(39,759.30)	-9.03%
- Kerasan		240,000.00		220,450.30	91.85%		(19,549.70)	-8.15%
- Sisaak		1,685,740.00		1,571,706.40	93.24%		(114,033.60)	-6.76%
JUMLAH BIAYA LANGSUNG		390,480.00		340,732.32	87.27%		(149,747.68)	-38.25%
BIAYA TAK LANGSUNG		21,962.00		19,403.00	88.34%		(2,282.00)	-10.4%
- Dig		14,842.00		13,782.53	92.25%		(3,079.47)	-20.74%
- Kerasan		36,875.00		31,483.20	85.40%		(5,354.80)	-14.54%
- Sisaak		48,320.00		35,880.80	74.29%		(12,679.20)	-26.14%
- Supplies		650,420.00		470,320.43	72.31%		(180,099.57)	-27.69%
- Spora Part		1,344,579.00		811,256.40	60.37%		(3,036,473.88)	-22.41%
- Biaya Lain-lain		7,211,861.00		3,273,385.12	45.39%		(3,938,475.88)	-54.55%
JUMLAH BIAYA TAK LANGSUNG		7,211,861.00		3,273,385.12	45.39%	(3,751.20)	(3,938,475.88)	-54.55%
HARGA POKOK PRODUKSI		974.00	2,690.70	846.63	86.92%		(76,794.88)	-7.88%
TOTAL PRODUKSI	7,604.00				92.00%			
HARGA POKOK PRODUKSI MO							(2,619.58)	-33.27%
BIAYA UMUM & ADM		10,480.00		8,440.42	80.2%		(4,999.62)	-47.7%
- Biaya Pemeliharaan		30,140.00		4,483.40	14.87%		100.40	2.99%
- Biaya Listrik		4,380.00		36,081.20	82.35%		(6,918.80)	-15.79%
- Pengangkutan		45,000.00		3,311,696.22	73.58%		(3,945,794.68)	-87.68%
JUMLAH BY. UMUM & ADM		7,256,861.00		907.08	12.43%		(73.00)	-1.01%
HARGA POKOK BARANG DIJUAL		905.32						
HARGA POKOK BARANG DIJUAL MO								

Sumber : Data Hasil Olahan Mahkota

TABEL : 4 . 7
PT.SULAWESI SAWMILL
PERHITUNGAN RUGI/LABA
SAWN TIMBER
TAHUN 1995

KETERANGAN	TARGET		REALISASI			SELISIH		
	VOLUME	RUPIAH	VOLUME	RUPIAH	%	VOLUME	RUPIAH	%
PENJUALAN	0.00	12.410.320.00	1.330.70	4.480.990.40	36.11%	1.150.70	(7.929.369.60)	-63.89%
HARGA POKOK PENJUALAN	7.404.00	7.256.861.00	3.650.70	3.211.466.32	45.63%	(3.753.30)	(3.943.384.68)	-54.37%
LABA KOTOR		5.153.459.00		1.269.524.08	24.84%		(3.883.934.92)	-77.21%
BIAYA PEMASARAN		1.660.780.00		300.630.30	17.71%		(1.360.149.70)	-86.28%
BIAYA UMUM & ADMINISTRASI		630.340.00		470.860.20	74.71%		(169.479.80)	-29.78%
LABA USAHA		3.022.339.00		498.193.68	16.48%		(2.524.145.32)	-83.52%
PENDT & BY. NON OPERASIONAL								
- Biaya Non Operasional		830.438.00		230.204.00	27.71%		(600.234.00)	-71.20%
- Pendapatan Non Operasional		400.000.00		400.000.00	99.99%		(000.00)	-0.02%
LABA RUGI SEBELUM PAJAK		2.552.351.00		648.339.48	25.40%		(1.904.011.52)	-74.60%

Sumber : Data Hasil Olahan Mahasiswa

Seperti yang telah diuraikan terlebih dahulu pada Bab II untuk menganalisis hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dengan Strategi Bisnis suatu perusahaan dengan menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Anthony Dearden yaitu Interaction Of Manajemen Level dan melihat dari penjabaran dan penggambaran diatas maka dapat ditarik kesimpulan antara PT. Sulwood dan PT. Sulmill, terdapat perbedaan Sistem Pengendalian Manajemen dan strategi bisnis yang diterapkan kedua perusahaan :

1. Perbedaan antara kedua perusahaan dimana PT.Sulwood sebagai Devender yang merupakan ciri perusahaan yang berada pada area dimana produk relatif stabil, kurang pesaing, unggul melalui biaya, kuantitas, pelayanan dan pengembangan produk dan pasar bukan fokus, sedangkan PT. Sulmill sebagai developed yang dicirikan sebagai perusahaan yang akselerasi pengembangan produk dan pasarnya berubah dengan tingkat perubahan tidak terlalu cepat.
2. Tujuan dan sasaran pada PT. Sulwood dianggarkan dalam jangka panjang yaitu 5 tahun dan jangka pendek yaitu 1 tahun dan tetap menitik beratkan pada pengelolaan lingkungan Kehutanan (HPH). PT. Sulmill tujuan dan sasarannya selalu diprediksikan dalam jangka pendek 1 tahun

hal ini disebabkan adanya keadaan external perusahaan dan perkembangan produk yang dihasilkan dapat berubah tetapi perubahannya tidak cepat.

3. PT. Sulwood membuat kebijakan perusahaan sebagian besar dipengaruhi oleh kebijakan Departemen Kehutanan, lain halnya PT. Sulmill kebijakan - kebijakannya dibuat sesuai dengan misi dan target yang diemban oleh perusahaan itu sendiri dan Holding Copany.
4. PT. Sulwood membuat suatu Budget Plan yang berisi perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang dijabarkan kedalam angka - angka kuantitatif, jika Budget Plan tersebut telah dibuat kemudian diserahkan ke Departemen Kehutanan untuk dianalisa, dan apabila disetujui maka disahkan oleh Departemen Kehutanan untuk dilaksanakan. PT. Sulmill untuk merealisasikan tujuan dan sasaran membuat suatu Corporate Plan yang berisi rencana kerja dan rencana keuangan, jika telah dibuat kemudian diserahkan dan dianalisa untuk mendapat persetujuan dari direksi PT. Sulwood Utama Corporation sebagai Holding Company.

5. Produk yang dihasilkan oleh PT. Sulwood dalam jangka panjang dan pendek relatif stabil yaitu tetap pada produksi kayu Logs (kayu gelondongan/ kayu bulat) dan tetap pada pengelolaan lingkungan kehutanan. Pada PT. Sulmill produk yang dihasilkan mengalami perubahan hal ini dapat dilihat :

* Produk yang dibuat Tahun 1993

- Sawn Timber
- Wood Working
- Charcoal
- Furniture

* Pengembangan produk tahun 1995

- Export
 - Sawn Timber
 - Wood Working
 - Moulding Line
 - Door Line
- Import
 - Jenis Standar
 - Jenis Buangan

Pengembangan produk dilakukan akibat adanya perubahan permintaan, pasar dan keadaan lingkungan eksternal perusahaan.

6. PT. Sulwood yang bercirikan Devender masih sangat sedikit, sehingga kurangnya persaingan dan mengakibatkan pengembangan produk dan pasar bukan merupakan titik fokus, lain halnya PT. Sulmill yang dicirikan sebagai Developed, perusahaan yang bergerak pada bidang tersebut relatif banyak, sehingga memungkinkan terjadinya persaingan dalam pengembangan produk, kualitas dan pasar.
7. PT. Sulwood dalam menerapkan hubungan antara Strategi Bisnis dengan Sistem Pengendalian Manajemen, sesuai dengan konsep Antohny namun tidak sepenuhnya diterapkan, perusahaan dalam pembuatan strateginya pada tingkatan atas yaitu Top Manajemen hanya membuat suatu Budget Plan yang berisi perencanaan, koordinasi dan pengawasan, kemudian dijabarkan lebih spesifik lagi pada Midell Manajemen yang berfungsi sebagai Pengendalian Manajemen, budget plan tersebut kemudian dijabarkan kedalam bentuk kuantitatif berupa pusat-pusat pertanggung jawaban yaitu : pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba. Konsep tersebut tidak sepenuhnya diterapkan karena perusahaan didalam memproduksi baik itu dalam jangka panjang maupun jangka pendek produk yang dihasilkannya hanya satu dan produk tersebut relatif stabil, dan kurang-



ya persaingan antara perusahaan sehingga sistem pengendaliannya kurang diterapkan. Hal ini dapat dibuktikan perusahaan tersebut unggul dalam biaya, kualitas dan pelayanan, dan perusahaan tidak berfokus pada pengembangan pasar dan produk.

8. PT. Sulmill (Developed), penerapan hubungan antara Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Anthony, dari uraian dan penjelasan diatas Top Manajemen membuat suatu perencanaan strategi yang berisi Kebijakan, Perencanaan, Budget dan Sasaran dari perusahaan secara jelas dan pembuatan strategi tersebut sesuai dengan sumber daya yang tersedia pada perusahaan, dan kemudian dijabarkan ke Middel Manajemen dimana bagian ini berfungsi sebagai pengendalian manajemen, strategi tersebut dibuat dalam bentuk yang lebih spesifik yaitu pusat-pusat pertanggung jawaban : pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, bisa jadi saat diproses pada Sistem Pengendalian Manajemen mengisyaratkan perlunya diubah strategi yang telah dibuat pada Top Manajemen yang sehingga terjadi hubungan timbal balik. Perusahaan menerapkan konsep tersebut oleh karena adanya persaingan yang ketat antara perusahaan

yang bercirikan developed, dan adanya keadaan - keadaan external yang selalu berubah, dengan adanya persaingan antara perusahaan baik itu produk, kualitas dan pasar menyebabkan PT. Sulmill menganggap strategi dan sistem pengendalian manajemen sangat penting.

ANALISIS RETURN OF INVESTMEN (ROI)

$$\text{ROI} = \frac{\text{LABA}}{\text{INVESTASI}} \times 100\%$$

KETERANGAN	TIN 1953		TIN 1954		TIN 1955	
	SULWOOD	SUWMILL	SULWOOD	SUWMILL	SULWOOD	SUWMILL
LABA	3,406,006,893.10	1,446,770,006.00	6,651,271,787.20	2,224,558,884.40	9,550,161,676.10	3,884,230,476.00
INVESTASI	16,199,898,536.20	4,888,882,228.00	18,498,060,668.00	3,864,224,481.20	19,680,282,888.20	6,998,663,703.00
ROI	21%	30%	36%	58%	48%	55%

Sumber : Data Hasil Olaham Mahasiswa

Perusahaan perlu mengukur laba yang dibandingkan dengan dana operasi yang ditanamkan, untuk menghasilkannya dan membahasnya maka menggunakan metode yang menghubungkan laba dengan investasi yaitu Analisis Return Of Investment (ROI). Perlu diketahui bahwa memusatkan perhatian pada laba tanpa memperhatikan dana operasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut tidak cukup menjadi dasar pengendalian, sasaran penting suatu perusahaan yang berorientasi kepada laba adalah memperoleh laba yang memuaskan atas modal yang sudah disediakan oleh investor. Melihat pada tabel 4.8 , PT. Sulmill perbandingan Laba dengan Investasi lebih baik dari PT. Sulwood dapat dilihat dari persentase ROI.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan dengan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian dan pembahasan pada 2 perusahaan yaitu PT. SULWOOD dan PT. SULMILL maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian atas Analisis Hubungan Strategi Bisnis dengan Sistem Pengendalian Manajemen pada kedua perusahaan, jelas memperlihatkan adanya hubungan timbal balik antara Strategi Bisnis dengan Sistem Pengendalian Manajemen, hal tersebut dapat dilihat pada tingkatan Top Manajemen membuat suatu Strategi-Strategi perusahaan berisi tujuan, perencanaan, anggaran, kebijakan, kemudian dijabarkan dalam bentuk-bentuk yang lebih spesifik pada tingkatan Pengendalian Manajemen yaitu dalam pusat-pusat pertanggung jawaban, adakalanya saat di proses memungkinkan terjadinya perubahan strategi-strategi.
2. Terdapat perbedaan antara PT. SULWOOD sebagai Devender dan PT. SULMILL sebagai Developed didalam penerapan Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen.
3. Bahwa Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian yang diterapkan pada PT. SULMILL lebih baik dari PT. SULWOOD.

2. Saran

Dari hasil kesimpulan pembahasan ini, maka akan dikemukakan beberapa saran, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam menghadapi beberapa masalah perusahaan. Saran-saran ini adalah sebagai berikut :

1. Didalam menghadapi keadaan lingkungan yang berubah-ubah sebaiknya PT. Sulwood menerapkan Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen lebih baik lagi, karena tidak menutup kemungkinan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang berciri sama sehingga memungkinkan terjadinya persaingan-persaingan yang lebih ketat.
2. PT. Sulwood sebagai devender berusaha lagi untuk menciptakan perencanaan yang lebih handal sehingga mampu menciptakan peluang untuk melaksanakan diversifikasi produk yang lebih luas. Sementara PT. Sulmill sebagai developed berusaha pada pengendalian manajemen dan operasional yang lebih efektif sehingga mampu memperluas pasar.
3. PT. Sulwood dan PT. Sulmiil harus memiliki sistem perencanaan strategi dan pengendalian manajemen yang mantap walaupun dengan corak yang berbeda, dimana developed strateginya untuk memperluas pasar dan menekankan mutu sementara devender lebih menekankan pada diversifikasi dan synergi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R, N, Planning and Control System, Edisi keenam, Boston : Division of Research, 1993
- Dearden, Anthony, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi keenam, Jakarta : Binarupa Aksara, 1992.
- Jauch, Lawrence, Manajemen Strategi Dan Kebijakan Perusahaan, Edisi ketiga, Jakarta : Erlangga, 1995.
- Kanter, Jarome, Management Information System, Edisi ketiga, New Delhi : V.K.Batra at Pearl Offset Press PVT.LTD, 1987
- Koontz, Harold, Manajemen, Edisi kedelapan, Alih Bahasa: Erlangga, Jakarta, 1990.
- Mulyadi, Sistem Akuntansi, Edisi kedua, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, 1989
- Simons, Robert, Accounting Control System and Business Strategi, Harvard Business School : Accounting Organization and Society, 1987.
- Siagian, Sondang, Manajemen Stratejik, Edisi pertama, Jakarta : Bumi Aksara, 1995.
- Supriyono, Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia, Edisi kedua, Yogyakarta : BPFE-YOGYAKARTA, 1990



KARTU KONSULTASI SKRIPSI

Nama Mahasiswa : HERNI
 Nomor Pokok : 91 01 130
 Judul Skripsi : ANALISIS HUBUNGAN ANTARA SISTEM PENGENDALIAN AKUNTANSI DENGAN STRATEGI BISNIS SUATU PERUSAHAAN
 Dosen Pembimbing : I. DRS. HARRYANTO, M.Com
 II. DRA. NY. NEDIATY, M. Si

Ujung Pandang, 25 Oktober 1996
 Jurusan Akuntansi
 Sekretaris

N. Natsir Kadir, SE, M Si Ak

- CATATAN :
- Usulan Judul sudah harus disetujui oleh Dosen Pembimbing 1(satu) bulan sejak tanggal dituliskannya kartu ini.
 - Proposal penulisan Skripsi sudah harus disetujui oleh Dosen Pembimbing 2(dua) bulan sejak tanggal persetujuan Judul.
 - Apabila poin 1 dan 2 belum mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing, maka Dosen Pembimbing berhak untuk menyampaikan kepada Pimpinan Jurusan Akuntansi UHUP yang bersangkutan Dosen Pembimbing.
 - Formulir ini tidak dapat diganti.

Tanggal	Materi Konsultasi	Catatan	Dosen
21/9-96	keuntungan	disetujui	[Signature]
24/9-96	proposal	tersebutnya pengantar, poin Strategi, pemenuhan	[Signature]
28/9-96	proposal	disetujui	[Signature]
30/9-96	proposal	- Analisis/ metode - Daftar pustaka ditambah	[Signature]
3/10-96	proposal	ace	[Signature]
		etc keuntungan ke skripsi	[Signature]