

**ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN  
STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA YOGYAKARTA  
TAHUN 1997**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

**FRANSISCA ATIEK SURYANI**

NIM : 942114031

NIRM : 940051121303120031

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA  
1999**

SKRIPSI

ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN

Studi Kasus pada PT Sari Husada Yogyakarta  
Tahun 1997

Oleh :

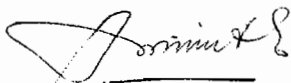
FRANSISCA ATIEK SURYANI

NIM : 94 2114 031

NIRM : 940051121303120031

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Dra. Fr. Niuk Yudianti, M.Acc.

Tanggal : 29 September 1999

Pembimbing II



Drs. E. Sumardjono, M.B.A.

Tanggal : 8 Oktober 1999

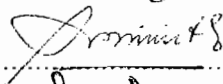

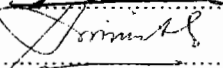

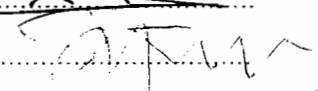
SKRIPSI  
ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN  
STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA YOGYAKARTA  
Tahun 1997

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

**FRANSISCA ATIEK SURYANI**  
NIM : 942114031  
NIRM : 940051121303120031

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji  
pada tanggal 30 Oktober 1999  
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

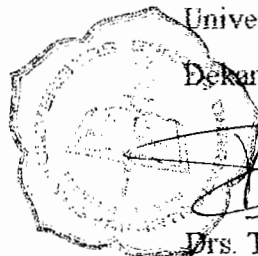
	<b>Nama lengkap</b>	<b>Tanda tangan</b>
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Anggota	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. H. Suseno TW., M.S.	

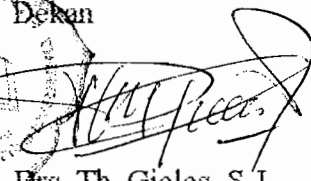
Yogyakarta, 30 Oktober 1999

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan



  
Drs. Th. Gieles, S.J.

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*" Berbahagialah orang yang bertahan dalam percobaan, sebab apabila ia sudah tahan uji, ia akan menerima mahkota kehidupan yang dijanjikan kepada barang siapa yang mengasihi Dia. "*

*(Yohanes 1:12)*

*" Di dalam kasih tidak ada ketakutan : kasih yang sempurna menyingkapkan ketakutan, sebab ketakutan mengandung hukuman dan barangsiapa takut, ia tidak sempurna di dalam kasih. "*

*(Yohanes 4:18)*

Skripsi ini kupersembahkan bagi :

1. Bapak dan Ibu yang selalu mengasihi dan mendoakan keberhasilanku.
2. Dik Kelik yang selalu mengasihi, membantu, dan mendoakan.
3. Someone very special in my heart
4. Teman-teman Akuntansi '94 yang banyak membantu dan memberi masukan.

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, Oktober 1999

Penulis,



Fransisca Atiek Suryani

## ABSTRAK

### ANGGARAN SEBAGAI ALAT UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN Studi Kasus Pada PT Sari Husada, Yogyakarta Tahun 1997

Fransisca Atiek Suryani  
Universitas Sanata Dharma  
Yogyakarta  
1999

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah proses penyusunan dan pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada sudah dilakukan dengan baik atau belum. Penelitian ini dilakukan pada PT Sari Husada di jalan Kusumanegara nomer 173 Tromol pos 37, Yogyakarta 55002, selama 3 bulan, yaitu 15 januari 1999 sampai dengan 15 maret 1999. Data yang diteliti adalah data pada tahun 1997 dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi.

Untuk menganalisis masalah pertama, yaitu apakah proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada sudah baik, langkah yang ditempuh pertama kali adalah dengan mendeskripsikan proses penyusunan anggaran pada perusahaan. Kemudian membandingkan antara proses penyusunan anggaran biaya pemasaran yang disusun oleh perusahaan dengan proses penyusunan anggaran biaya pemasaran menurut teori.

Untuk menganalisis masalah kedua, yaitu apakah pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada sudah baik atau belum, langkah yang dilakukan adalah : (1) menyusun data anggaran biaya pemasaran yang telah ada berdasarkan jenis-jenis biaya, baik biaya langsung maupun tidak langsung, serta biaya tetap dan biaya variabel. (2) mendistribusikan setiap jenis biaya pemasaran tersebut ke dalam setiap fungsi pemasaran yang ada. (3) menghitung tarif biaya pemasaran dan anggaran fleksibel. (4) mengelompokkan dan mendistribusikan biaya pemasaran sesungguhnya ke dalam setiap fungsi pemasaran. (5) pembebanan biaya pemasaran atas dasar tarif standar. (6) membandingkan antara biaya pemasaran yang dibebankan berdasarkan tarif standar dengan biaya pemasaran sesungguhnya untuk setiap fungsi dan melakukan analisis selisih.

Dari hasil analisis diketahui bahwa proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada sudah dilakukan dengan baik. Dalam hubungannya dengan masalah kedua, pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada belum dilakukan dengan baik, karena total selisih anggaran biaya pemasaran melebihi batas toleransi 5%. Fungsi promosi dan advertensi total selisih rugi Rp.2.810.830.239,19 (10,49%), fungsi penjualan sebesar Rp. 364.275.175,45 (9,20%), fungsi pengepakan dan pengiriman sebesar Rp.432.127.143,55 (14,19%), fungsi penggudangan sebesar Rp. 719.600.493,41 (22,19%), fungsi kredit dan penagihan total selisih rugi sebesar Rp. 14.282.473,55 (14,19%), dan fungsi administrasi pemasaran total selisih rugi sebesar Rp. 8.420.446,56 (8,63%).

## ABSTRACT

### A BUDGET AS A MEANS TO CONTROL MARKETING COST

Case study at Sari Husada  
Yogyakarta  
1997

Fransisca Atiek Suryani  
Sanata Dharma University  
Yogyakarta  
1999

This research aims to know whether the process of budgetting and control of marketing cost at PT. Sari Husada has been done well. This research was done at PT Sari Husada at jalan Kusumanegara 173, Tromol pos 37, Yogyakarta, 55002, during 3 months, January to March, 1999. The data obtained are the data of 1997 and data gathering techiques used are interview and documentation.

To analyze the first problem, whether the process of drafting the marketing cost budget at PT Sari Husaha has been done well or not, the steps taken are describing the process of drafting the budget of marketing case as done by the company, and comparing it with the theory.

To analyze to second problem, whether or not the control of the marketing cost at PT Sari Husada had been good, the steps taken are (1) structuring the budget data of the marketing cost according to kind of cost, direct or indirect, variable and constant cost (2) Distributing each kind of marketing cost to each marketing function (3) calculating the marketing cost tarif and the flexible budget (4) classifying and distributing the real marketing cost into the marketing functions (5) charging the marketing cost according to the standard rate (6) comparing between the marketing cost which was charged based on the standard rate with the real marketing cost for every function and analyse the difference.

Based on the analysis it was known that, relating to the first problem, the marketing cost budgetting process at PT Sari Husada has been done well. Relating to the second problem, the control of the marketing cost at PT Sari Husada has not been done well, because the sum total of the marketing cost budget differences was above the tolerance limit of 5%. The promotion and advertising function showed a negative difference of Rp. 2.810.830.239,19 (10,49%), the selling function Rp. 364.275.175,45 (9,20%), The packing and shipping function Rp. 432.127.143,55 (14,19%) the storage function Rp. 179.600.493,41 (22,19%), the credit and receivables function a negative difference of Rp. 14.282.473,55 (14,19%), and the administration function a loss of Rp. 8.420.446,56 (8,63%).

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas segala bimbingan dan kasih Bapa di surga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ANGGARAN SEBAGAI ALAT UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN”. Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada program studi akuntansi, jurusan akuntansi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Setelah melalui proses yang cukup panjang dalam mempersiapkan dan menyusun skripsi ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas pemberian kesempatan, dukungan, bimbingan dan bantuan yang tak terhingga kepada :

1. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc, selaku ketua jurusan akuntansi dan dosen pembimbing I yang telah membimbing dengan penuh kesabaran dan memberikan masukan-masukan, pengarahan serta sara-saran selama penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Drs. E. Sumadjono, M.B.A, sebagai pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing dan memberikan pengarahan serta masukan-masukan selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Triwanggono, M.S., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.
4. Seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan kepada penulis.



5. Bapak Sakuntala, mas Asto, mas Tono yang telah membantu penulis dalam pencarian data di PT Sari Husada.
6. Bapak dan Ibu tersayang yang selalu memberikan dorongan, semangat, dan doa serta dana, sehingga penulis dapat menyelesaikan belajar di Universitas Sanata Dharma.
7. Adikku Kelik tersayang yang selalu memberikan semangat dan juga doa sampai terselesainya skripsi ini.
8. Mas Tantok, Koko, Bejo dan juga Nunun yang telah memberikan dorongan dan juga telah membantu dalam mengetik skripsi ini.
9. Teman-temanku angkatan 94A semuanya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.

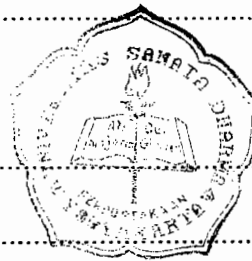
Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan segala kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, 30 Oktober 1999

Penulis

# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	3
E. Sistematika Penulisan .....	4



## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Anggaran .....	6
1. Pengertian Anggaran .....	6
2. Manfaat Anggaran .....	7
3. Keterbatasan Anggaran .....	10
4. Jenis-jenis Anggaran .....	11
5. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran .....	12
B. Kegiatan Pemasaran .....	13
1. Pengertian Pemasaran .....	13
2. Biaya Pemasaran .....	14
C. Anggaran Biaya Pemasaran .....	15
D. Karakteristik Biaya .....	17
E. Jenis-jenis Kapasitas .....	18
F. Pengertian Pengendalian .....	19
G. Langkah-langkah Dalam Pengendalian Biaya Pemasaran .....	20

## BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian .....	30
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	30
C. Subjek dan Objek Penelitian .....	30
D. Variabel Penelitian .....	31

E. Data yang Dicari .....	31
F. Teknik Pengumpulan Data .....	32
G. Teknik Analisis Data .....	32

#### BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan dan Perkembangannya.....	37
B. Lokasi Perusahaan .....	42
C. Permodalan .....	44
D. Struktur Organisasi .....	45
E. Personalia .....	54
F. Produksi .....	61
G. Pemasaran .....	70

#### BAB V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran pada PT Sari Husada .....	77
B. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran Menurut Teori ..	82
C. Perbandingan Proses Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran....	85
D. Pengendalian Biaya Pemasaran .....	89
1. Deskripsi Data .....	89
2. Pembahasan .....	96

BAB VI. KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Kesimpulan .....	126
B. Keterbatasan Penelitian .....	129
C. Saran .....	129

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel II.1 : Pedoman umum distribusi biaya tidak langsung fungsi .....	21
Tabel II.2 : Pedoman umum satuan pengukur jasa .....	22
Tabel II.3 : Anggaran fleksibel .....	27
Tabel V.1 : Anggaran dan realisasi biaya pemasaran pada PT Sari Husada .....	92
Tabel V.2 : Dasar distribusi tidak langsung PT Sari Husada .....	94
Tabel V.3 : Dasar distribusi tidak langsung PT Sari Husada .....	94
Tabel V.4 : Alat satuan pengukur jasa PT Sari Husada .....	95
Tabel V.5 : Alat satuan pengukur jasa PT Sari Husada .....	95
Tabel V.6 : Anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada .....	96
Tabel V.7 : Distribusi anggaran biaya pemasaran PT Sari Husada .....	101
Tabel V.8 : Perhitungan tarif biaya pemasaran dan anggaran fleksibel perfungsi .....	107
Tabel V.9 : Realisasi biaya pemasaran PT Sari Husada .....	112
Tabel V.10 : Distribusi biaya pemasaran sesungguhnya pada PT Sari Husada .....	113
Tabel V.11 : Analisis selisih biaya pemasaran pada PT Sari Husada .....	118
Tabel V.12 : Persentase selisih biaya pemasaran PT Sari Husada .....	119

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar belakang masalah

Dalam perusahaan manufaktur perhatian manajemen semula dipusatkan pada produksi, sehingga sebagian besar kegiatan akuntansi biaya ditujukan untuk menyediakan informasi biaya produksi bagi kepentingan manajemen. Dengan semakin berkembangnya teknologi dalam bidang produksi maka perusahaan dapat memproduksi secara besar-besaran dengan biaya produksi yang serendah mungkin. Hal ini berarti persaingan antar perusahaan menjadi meningkat.

Dengan semakin meningkatnya persaingan dalam memperebutkan pasar perhatian manajemen bergeser ke pemasaran produknya, karena kegiatan produksinya tidak akan menjamin dihasilkannya laba, jika pemasaran produk tidak mampu dalam merebut pasar. Sejalan dengan itu biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memasarkan produk semakin besar proporsinya dari keseluruhan biaya.

Semakin besarnya promosi biaya-biaya yang dikeluarkan untuk biaya pemasaran dari keseluruhan biaya, maka menjadi sangat penting untuk mengetahui pengertian dari biaya pemasaran. Biaya pemasaran dalam arti sempit seringkali artinya dibatasi sebagai biaya penjualan, yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menjual produk ke pasar. Dalam arti luas biaya pemasaran meliputi semua biaya yang terjadi sejak saat produk selesai diproduksi dan disimpan dalam gudang sampai dengan produk tersebut diubah

kembali dalam bentuk uang tunai. Dalam arti luas biaya pemasaran tidak hanya meliputi biaya penjualan saja, tetapi termasuk didalamnya adalah biaya advertensi, biaya penjualan, biaya penggudangan, biaya pengepakan dan pengiriman, biaya pemberian kredit dan piutang, biaya administrasi dan penjualan.

Kegiatan pemasaran akan berjalan dengan baik bila ditunjang oleh fungsi-fungsi yang lain, seperti fungsi promosi, fungsi penjualan, fungsi penggudangan, fungsi pengepakan dan pengiriman, fungsi pemberian kredit dan piutang serta fungsi administrasi dan penjualan.

Dengan adanya fungsi-fungsi ini, maka aktivitas pemasaran untuk masing-masing fungsi dapat dikontrol pengeluaran biayanya, sehingga perusahaan harus menekan pengeluaran biaya tersebut serta mengendalikannya. Oleh karena itu maka perusahaan harus menyusun anggaran biaya pemasaran yang tepat, karena anggaran merupakan faktor terpenting dalam sistem pengendalian.

Pengendalian yang dilakukan adalah dengan melakukan analisis terhadap biaya pemasaran. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang disusun oleh perusahaan. Dari hasil analisis ini perusahaan dapat mengetahui adanya penyimpangan yang telah dilakukan oleh tiap fungsi pemasaran pada periode yang bersangkutan serta dapat mengetahui penyebab dari adanya penyimpangan tersebut.



Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penulis terdorong untuk menyusun skripsi mengenai **ANGGARAN SEBAGAI ALAT UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PEMASARAN.**

#### **B. Rumusan masalah**

1. Apakah proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada sudah tepat ?
2. Apakah pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada untuk tahun anggaran 1997 sudah baik ?

#### **C. Tujuan penelitian**

1. Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada apakah sudah tepat atau belum.
2. Untuk mengetahui apakah pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada pada tahun anggaran 1997 sudah dilakukan dengan baik.

#### **D. Manfaat penelitian**

1. Bagi perusahaan

Untuk memberikan gambaran bagi perusahaan tentang efisiensi biaya-biaya yang telah dikeluarkan guna kegiatan pemasaran. Dengan demikian penulis mengharapkan PT Sari Husada dapat mempunyai tambahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan pemasaran.

2. Bagi Universitas

Untuk memperkaya perbendaharaan pustaka dan bacaan bagi mahasiswa.

3. Bagi penulis

Sebagai tambahan pengalaman dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah ke dalam kegiatan yang sesungguhnya.

**E. Sistematika penulisan**

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori-teori yang melandasi penelitian yang mendukung penelitian masalah dalam menganalisisnya.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang dicari, tehnik pengumpulan data.

**BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini berisi mengenai sejarah singkat perusahaan, lokasi, permodalan, struktur organisasi, personalia, produksi dan pemasaran.

**BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini diuraikan mengenai analisis biaya pemasaran berdasarkan teknik analisis data yang akan digunakan.

## BAB VI : KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan juga akan diberikan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu juga akan diungkapkan mengenai keterbatasan dari penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Anggaran

##### 1. Pengertian anggaran

Ada berbagai definisi mengenai anggaran dari beberapa orang, antara lain:

###### a. Menurut Mas'ud MC :

Anggaran adalah suatu rencana terkoordinasi menyeluruh yang dinyatakan dalam satuan mata uang mengenai kegiatan-kegiatan operasi dan penggunaan sumber-sumber daya perusahaan untuk periode tertentu diwaktu yang akan datang. (Mas'ud MC, 1984 : 172)

###### b. Menurut M. Munandar :

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. (M. Munandar, 1986 :1)

###### c. Menurut Gudono :

Anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan mata uang. (Gudono, 1993 : 185)

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai empat unsur yaitu : perencanaan, mengenai seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam satuan uang (unit moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran merupakan suatu rencana yang khusus karena merupakan penentuan terlebih dahulu tentang suatu kegiatan perusahaan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang yang disusun secara sistematis. Anggaran meliputi seluruh kegiatan dalam perusahaan, berarti mencakup seluruh kegiatan yang akan dilakukan dalam semua bagian dalam perusahaan yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Maka agar dapat dipakai dalam berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam, ukuran yang dipakai harus sama, yaitu dalam unit moneter, dan yang berlaku di Indonesia adalah rupiah. Anggaran akan digunakan pada waktu yang akan datang, berarti anggaran merupakan taksiran tentang apa yang akan terjadi dan apa yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang.

Anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu. Anggaran juga merupakan alat untuk mengarahkan perhatian manajemen, karena anggaran membantu manajemen memusatkan perhatian dan kegiatannya sedini mungkin pada apa yang harus dicapai pada periode yang akan datang.

## 2. Manfaat anggaran

Manfaat anggaran yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, serta sebagai pengawasan kerja. Bila dihubungkan dengan fungsi manajemen maka anggaran mempunyai hubungan yang erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*) dan

pengawasan kerja (*controlling*). Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran adalah alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya. Berikut akan dijelaskan manfaat anggaran dikaitkan dengan fungsi manajemen :

a. Fungsi perencanaan atau sebagai pedoman kerja.

Sebagai pedoman kerja anggaran memberikan target dalam suatu ukuran dan satuan moneter yang jelas serta harus dicapai oleh badan yang bersangkutan dalam perusahaan pada waktu yang akan datang. Target ini diharapkan dapat menghilangkan keraguan dan kebingungan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga langkah yang ditempuh pelaksana menjadi semakin pasti.

b. Fungsi koordinasi.

Koordinasi merupakan penggabungan secara efektif semua sumber daya organisasi, agar dalam setiap gerak dan langkahnya terarah pada tujuan yang akan dicapai. Agar koordinasi berhasil manajer fungsi anggaran harus dengan baik mengkomunikasikan bagaimana pekerjaan masing-masing memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran organisasi.

c. Fungsi pengawasan kerja atau evaluasi kinerja.

Sebagai fungsi pengawasan, anggaran berfungsi sebagai tolok ukur atas hasil pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dalam tahap evaluasi kinerja ini, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran. Dengan membandingkan antara target yang ditentukan dalam anggaran dengan yang sesungguhnya terjadi (realisasi) maka dapat

diketahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan yang akan sangat membantu dalam penyusunan anggaran berikutnya agar lebih baik dan akurat.

Selain fungsi-fungsi di atas, masih ada beberapa fungsi yang lain, antara lain :

a. Fungsi komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian komunikasi yang berhubungan dengan tujuan strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

b. Fungsi motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

c. Fungsi pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dia pimpin dan sekaligus menghubungkan

dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau para calon manajer agar di masa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

### 3. Keterbatasan Anggaran

Disamping beberapa manfaat dari anggaran perlu diketahui pula adanya keterbatasan dari anggaran adalah sebagai berikut : (RA Supriyono, 1982 : 17)

- a. Anggaran didasarkan pada estimasi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator , ketidaktepatan anggaran berakibat tidak dapat dipakai sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan dengan baik.
- b. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Oleh karena itu perubahan-perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen.
- c. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer - manajer perusahaan, secara terus menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan didalam anggaran.
- d. Semua pihak didalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan



fungsi manajemen dan "*judgment*" manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

#### 4. Jenis-jenis anggaran

Dari segi penyusunannya, anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua yaitu : (Supriyono, 1987 : 340)

##### a. Anggaran tetap

Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan pada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan yang akan dicapai perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang.

##### b. Anggaran fleksibel

Anggaran fleksibel atau anggaran skala turun naik adalah anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau seri tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang. Penyusunan anggaran fleksibel lebih sulit dibandingkan dengan penyusunan anggaran tetap, tetapi anggaran fleksibel lebih unggul bila dibandingkan dengan anggaran tetap. Keunggulan dari anggaran fleksibel adalah :

- 1) Anggaran fleksibel dapat dipakai sebagai alat perencanaan laba dengan lebih baik.
- 2) Anggaran fleksibel dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan lebih baik.

5. Langkah-langkah penyusunan anggaran

- a. Menganalisis informasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang diantisipasi, untuk mengetahui SWOT.

S : Kekuatan perusahaan (*Strength*).

W : Kelemahan perusahaan (*Weakness*).

O : Kesempatan atau peluang yang masih dimiliki oleh perusahaan (*Opportunity*).

T : Ancaman masa depan dalam kaitannya dengan peluang (*Threat*).

- b. Menentukan perencanaan strategi.

Atas SWOT, manajemen puncak atau "*chief executive officer (CEO)*" menentukan perencanaan strategik yaitu penentuan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang.

- c. Mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang.

Tujuan organisasi dan rencana jangka panjang dikomunikasikan kepada manajer divisi dan manajer dibawahnya serta komite anggaran agar mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara pokok untuk mencapai tujuan tersebut.

- d. Memilih taktik, mengkoordinasi kegiatan serta mengawasi kegiatan.

Manajer divisi menyusun pemilihan taktik, yaitu memilih cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang berhubungan dengan departemennya dan manajer seksi bertanggung jawab untuk merencanakan pengawasan (*supervision*) terhadap kegiatan seksinya.

e. **Menyusun usulan anggaran.**

Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi dibawahnya yaitu departemen, demikian pula manajer departemen juga menyusun dan mengkoordinasikan anggaran bagian organisasi dibawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.

f. **Negosiasi antar bagian dan komunikasi dengan pihak atasan.**

Dilakukan negosiasi dengan departemen lain terhadap usulan anggaran yang diserahkan kepada komite anggaran, agar terjadi sinkronisasi dengan anggaran dari departemen lain dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajemen puncak.

g. **Persetujuan akhir dari manajemen puncak dan kemudian didistribusikan kesetiap departemen sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sekaligus sebagai alat pengendalian.**

## **B. Kegiatan pemasaran**

### **1. Pengertian pemasaran**

Pemasaran merupakan kegiatan yang penting bagi perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya, juga untuk mendapatkan laba. Perusahaan dapat berhasil atau gagal sangat tergantung pada keahlian manajemen baik dalam bidang pemasaran, produksi maupun keuangan. Perusahaan dalam

kegiatan pemasarannya mempunyai beberapa fungsi. Fungsi-fungsi tersebut harus saling bekerja sama agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Pemasaran menurut William J. Stanton adalah :

Suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada konsumen saat ini maupun konsumen potensial. (William J. Stanton, 1985 : 8)

## 2. Biaya pemasaran

Ditinjau dari kegiatan pemasaran, pengertian biaya pemasaran adalah meliputi semua biaya dalam rangka menyelenggarakan kegiatan pemasaran, yaitu : (Supriyono, 1982 : 192)

### a. Biaya untuk memperoleh atau menimbulkan pesanan (*order getting cost*).

Biaya memperoleh pesanan meliputi semua biaya yang terjadi dalam rangka untuk mencari atau menimbulkan pesanan dari pembeli kepada perusahaan. Dari segi fungsinya dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

- 1) Biaya promosi dan advertensi.
- 2) Biaya penjualan.

### b. Biaya untuk memenuhi atau melayani pesanan (*order filling cost*).

Biaya memenuhi pesanan meliputi semua biaya yang terjadi dalam rangka memenuhi atau melayani pesanan yang diterima dari pembeli. Dari segi fungsinya dapat digolongkan menjadi :

- 1) Biaya penggudangan dan penyimpanan.
- 2) Biaya pengepakan dan pengiriman.

- 3) Biaya pemberian kredit dan pengumpulan piutang.
- 4) Biaya administrasi dan penjualan.

### **C. Anggaran biaya pemasaran**

Anggaran biaya pemasaran merupakan suatu anggaran yang merencanakan lebih terinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat dalam lingkungan bagian pemasaran serta biaya-biaya yang lain.

Anggaran biaya pemasaran mempunyai beberapa macam fungsi yang sangat membantu manajemen dalam menjalankan organisasi perusahaan. Salah satu tujuan dibuatnya anggaran pemasaran adalah untuk fungsi perencanaan keuangan perusahaan yang sekaligus dipakai sebagai dasar sistim pengendalian keuangan untuk periode yang akan datang. Di dalam penyusunan anggaran pemasaran ditentukan tujuan keuangan yang akan dicapai yang umumnya dinyatakan dalam jumlah laba perusahaan. Hasil sesungguhnya yang dicapai akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan di dalam anggaran biaya pemasaran untuk menentukan, meneliti dan menganalisis selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.

Anggaran biaya pemasaran berfungsi juga sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan di dalam departemen pemasaran agar dapat bekerja secara selaras karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan perusahaan.

Anggaran biaya pemasaran adalah salah satu alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan.

Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan intensif bagi mereka yang mencapai prestasi, seperti bagi salesmen yang menjual produknya di atas rata-rata. Anggaran biaya pemasaran yang penyusunannya mengikutsertakan para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus mengukur prestasi mereka pada bagian pemasaran.

Anggaran biaya pemasaran merupakan alat pengendali kegiatan pemasaran karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. (Supriyono, 1987 : 344)

Banyak keuntungan yang diperoleh dengan disusunnya anggaran biaya pemasaran, yaitu penyusunan anggaran biaya pemasaran merupakan kekuatan manajemen di dalam menyusun perencanaan dimana manajemen melihat kedepan untuk menentukan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Dengan anggaran biaya pemasaran, manajemen dapat memeriksa efisiensi dan aktivitas kegiatan pemasaran yang telah dilaksanakan, sehingga dapat mencapai sasaran yang diinginkan.

Pemakaian anggaran biaya pemasaran dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan dan juga dapat dipakai sebagai alat pengukur prestasi dalam bagian pemasaran tersebut.

Perencanaan dan anggaran biaya pemasaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, maka jika kondisi dan asumsi tersebut berubah, maka perencanaan anggaran juga harus dikoreksi.

Penyusunan anggaran biaya pemasaran dipengaruhi oleh besarnya anggaran penjualan yang diharapkan akan dapat dicapai oleh perusahaan, oleh karena itu penyusunan anggaran biaya pemasaran dibuat setelah anggaran penjualan disusun.

#### **D. Karakteristik biaya**

Atas dasar analisis biaya dan keluarannya, biaya dapat dikelompokkan menjadi:

##### *1. Biaya engineered*

Adalah biaya atau input yang mempunyai hubungan fisik yang eksplisit dengan keluarannya (outputnya).

##### *2. Biaya discretionary*

Biaya discretionary atau biaya manajed adalah meliputi semua biaya atau input yang tidak mempunyai hubungan akurat dengan keluarannya.

##### *3. Biaya committed*

Biaya committed atau biaya kapasitas adalah biaya yang terjadi dalam rangka mempertahankan kapasitas atau kemampuan organisasi. Biaya ini dipengaruhi oleh kapasitas yang harus dipertahankan untuk dapat menghasilkan keluaran yang diharapkan.

Biaya *discretionary* diperlukan untuk menghasilkan keluaran yang bermanfaat bagi perusahaan, tetapi keluaran tersebut tidak mempunyai hubungan yang akurat dengan pemasukan.

Manajemen seringkali sulit untuk mengukur keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh *discretionary cost* dan timbul selisih waktu (*time lag*) antara saat dikelurkannya biaya dengan saat dihasilkannya keluaran. Karena sulitnya menghubungkan antara biaya (masukan) dengan keluaran, maka besarnya biaya *discretionary* ditentukan berdasarkan kebijaksanaan manajemen puncak pada setiap awal periode anggaran yang berdasar jumlah tetap atau jumlah variabel yang ditentukan dari keluaran yang diharapkan. Anggaran tersebut didasarkan pada program kerja yang akan dilaksanakan dan cara-cara melaksanakan sehingga anggaran biaya *discretionary* menunjukkan jumlah maksimal yang boleh dikeluarkan untuk melaksanakan program tersebut. Jika jumlah tersebut dengan sangat terpaksa harus dilampaui maka sebelumnya memerlukan pengesahan manajemen puncak.

#### **E. Jenis-jenis kapasitas**

Dalam penyusunan anggaran perlu diketahui adanya berbagai kapasitas.

Kapasitas dapat dibedakan menjadi : (Supriyono, 1986 : 101)

##### **1. Kapasitas teoritis (*theoretical capacity*)**

Kapasitas teoritis mendasarkan pada kemampuan berproduksi dengan kecepatan penuh tanpa henti. Kapasitas ini tidak mempertimbangkan hambatan-hambatan atau pemberhentian yang tidak dapat dihindari, baik



karena faktor internal maupun faktor eksternal. Seringkali disebut kapasitas penuh (*full capacity*) atau kapasitas 100%.

2. Kapasitas praktis (*practical capacity*)

Kapasitas praktis merupakan salah satu pendekatan jangka apenjang yang mendasarkan pada tingkat produksi teoritis dikurangi hambatan yang tidak dapat dikurangi karena faktor internal perusahaan. Jadi didasarkan pada kegiatan pabrik dengan tingkat efisiensi yang diharapkan dapat dicapai pada pemakaian standar. Kapasitas ini belum mempertimbangkan hambatan yang bersifat eksternal.

3. Kapasitas yang diharapkan (*expected capacity*)

Kapasitas yang diharapkan atau kapasitas sesungguhnya mendasarkan pada kegiatan produksi yang diharapkan dapat dicapai untuk periode tertentu, sehingga merupakan pendekatan jangka pendek besarnya produksi akuntansi yang akan datang dan perubahan persediaan produk yang dikehendaki

4. Kapasitas normal (*normal capacity*)

Kapasitas normal juga merupakan konsep pendekatan jangka penjang yang didasarkan pada kapasitas teoritis dikurangi hambatan-hambatan yang tidak dapat dikurangi baik yang datangnya dari faktor internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

## **F. Pengertian Pengendalian**

Pada suatu perusahaan kecil, pemilik biasanya menjabat sebagai pemimpin yang dapat melakukan pengendalian secara langsung terhadap setiap

perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena aktivitas perusahaan yang masih relatif mudah untuk dikendalikan. Tetapi bila perusahaan sudah berkembang menjadi besar, maka pemilik perusahaan akan menjadi sulit dalam mengendalikan setiap aktivitas perusahaan. Hal ini yang mendasari pentingnya suatu pengendalian.

Pengendalian (*controlling*) adalah penemuan atau penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan demikian pengendalian mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Penetapan standar pelaksanaan
2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan
3. Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar. ( Handoko, 1992 : 25-26)

#### **G. Langkah-langkah dalam pengendalian biaya pemasaran.**

Untuk mengendalikan biaya pemasaran maka diperlukan beberapa langkah, antara lain :

1. Penyusunan anggaran biaya pemasaran.

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya pemasaran adalah sebagai berikut :

- a) Menyusun anggaran biaya pemasaran atas dasar jenis atau elemen biaya

- b) Mendistribusikan setiap jenis biaya pemasaran ke dalam setiap fungsi pemasaran.
- c) Mengalokasikan biaya pemasaran dari setiap fungsi ke dalam setiap pusat laba yang merupakan usaha pemasaran.

Untuk tujuan pengendalian biaya pemasaran perlu disusun anggaran fleksibel dan tarif biaya untuk setiap fungsi, untuk itu langkah-langkah yang ditempuh adalah :

Mendistribusikan setiap jenis biaya yang dianggarkan ke dalam setiap fungsi pemasaran yang ada. Untuk biaya langsung fungsi dapat didistribusikan secara langsung ke setiap fungsi yang menikmatinya, sedangkan untuk biaya yang tidak langsung fungsi diperlukan dasar distribusi kepada setiap fungsi. Sebagai pedoman umum, dasar distribusi biaya tidak langsung fungsi dapat dilihat pada tabel II.1.

**Tabel II.1**  
**Pedoman umum dasar distribusi**  
**biaya tidak langsung fungsi**

Jenis biaya tidak langsung	Dasar distribusi pada setiap fungsi
* Kesejahteraan karyawan	* Jumlah karyawan setiap fungsi
* Asuransi aktiva tetap	* Nilai aktiva tetap setiap fungsi
* Penyusutan bangunan	* Luas lantai bangunan yang digunakan setiap fungsi
* Telepon	* Frekwensi dan lamanya waktu sambung
* Gaji manajer pemasaran	* Jumlah karyawan setiap fungsi
* Sewa bangunan	* Luas lantai bangunan setiap fungsi

Dari langkah distribusi anggaran biaya pemasaran pada akhirnya diketahui anggaran biaya pemasaran setiap fungsi, dimana biaya tersebut dikelompokkan pula ke dalam biaya tetap dan biaya variabel.

b) Menetapkan satuan pengukur jasa yang dihasilkan oleh setiap fungsi.

Satuan pengukur jasa ini akan dipakai untuk :

- 1) Menentukan persamaan dari anggaran fleksibel dan tarif biaya setiap fungsi untuk tujuan pengendalian biaya pemasaran.
- 2) Dasar alokasi biaya pemasaran dalam setiap fungsi ke dalam setiap pusat laba tertentu yang merupakan usaha pemasaran, misalnya kepada setiap daerah pemasaran, atau setiap jenis produk atau pusat laba yang lain secara adil, teliti dan praktis. Sebagai pedoman umum, satuan pengukur jasa yang dihasilkan oleh setiap fungsi dapat dipilih dasar sebagai berikut : ( Supriyono, 1982 : 202 ).

**Tabel II.2**  
**Pedoman Umum Satuan Pengukur Jasa**

Fungsi Pemasaran	Satuan pengukur jasa
Penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah rupiah hasil penjualan,</li> <li>• atau jumlah panggilan langganan untuk setiap penjualan,</li> <li>• atau waktu kerja penjual.</li> </ul>
Promosi dan Advertensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas produk yang dijual,</li> <li>• jumlah rupiah penjualan,</li> <li>• sirkulasi media yang dipakai,</li> <li>• luas kolom advertensi di surat kabar atau majalah,</li> <li>• lamanya waktu advertensi di radio atau TV.</li> </ul>

Penggudangan dan Penyimpanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luas lantai atau m<sup>3</sup> gudang,</li> <li>• perbandingan jumlah produk dijual,</li> <li>• ukuran, volume atau berat produk yang dikelola,</li> <li>• waktu dan volume rata-rata produk yang disimpan.</li> </ul>
Pak dan Pengiriman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berat produk yang dikirim dengan jarak tempuh pengiriman,</li> <li>• rata-rata tertimbang antara ukuran dan kuantitas produk dikirim,</li> <li>• frekwensi pengiriman.</li> </ul>
Kredit dan Penagihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekwensi penjualan kredit,</li> <li>• frekwensi penagihan,</li> <li>• jumlah langganan,</li> <li>• jumlah rupiah penjualan,</li> <li>• jumlah faktur penjualan.</li> </ul>
Administrasi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah faktur penjualan</li> <li>• frekwensi transaksi penjualan.</li> </ul>

Sebagai contoh distribusi biaya pemasaran untuk setiap fungsi misalnya adalah sebagai berikut :

Fungsi	Biaya tetap	Biaya variabel
• Promosi dan advertensi	Rp. 2.400.000	Rp. 300.000
• Penjualan	Rp. 800.000	Rp. 800.000
• Penggudangan dan penyimpanan	Rp. 1.000.000	Rp. 300.000
• Pengepakan dan pengiriman	Rp. 600.000	Rp. 500.000
• Kredit dan penagihan	Rp. 500.000	Rp. 200.000
• Administrasi pemasaran	Rp. 500.000	Rp. 100.000

Dalam mendistribusikan biaya pemasaran tidak langsung fungsi contohnya adalah sebagai berikut :

Elemen biaya tidak langsung	Dasar distribusi
Biaya kesejahteraan karyawan	Jumlah karyawan pada setiap fungsi
Biaya asuransi	Luas lantai setiap fungsi
Biaya penjualan	Luas lantai setiap fungsi

Misalnya jumlah karyawan untuk fungsi promosi 10 orang, fungsi penjualan 20 orang, jumlah karyawan seluruhnya 200 orang, anggaran biaya kesejahteraan karyawan Rp. 1.000.000, luas lantai yang dipakai sebesar 60 m<sup>2</sup>.

Cara untuk mencari distribusi biaya pemasaran untuk setiap fungsi adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Distribusi biaya kesejahteraan karyawan} &= \frac{\text{Anggaran kesejahteraan karyawan}}{\text{Jumlah karyawan pada semua fungsi}} \\
 &= \frac{\text{Rp. 1.000.000}}{200 \text{ orang}} \\
 &= \text{Rp. 5.000,00 per orang}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Misalnya untuk fungsi promosi dan advertensi} &= 10 \times \text{Rp. 5.000,00} \\
 &= \text{Rp. 50.000,00}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Distribusi biaya asuransi} &= \frac{\text{Anggaran biaya asuransi}}{\text{Jumlah luas lantai bangunan}} \\
 &= \frac{\text{Rp. 100.000,00}}{400 \text{ m}^2} \\
 &= \text{Rp. 250,00}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Misalnya untuk fungsi promosi dan advertensi} &= 60 \times \text{Rp. 250,00} \\
 &= \text{Rp. 15.000,00}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Distribusi biaya penyusutan} &= \frac{\text{Anggaran biaya penyusutan}}{\text{Jumlah luas lantai bangunan}} \\ &= \frac{\text{Rp. 900.000}}{400 \text{ m}^2} \\ &= \text{Rp. 2.250,00} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Misalnya untuk fungsi promosi dan advertensi} &= 60 \times \text{Rp. 2.250,00} \\ &= \text{Rp. 135.000,00} \end{aligned}$$

Satuan pengukur jasa yang dihasilkan oleh setiap fungsi adalah sebagai berikut :

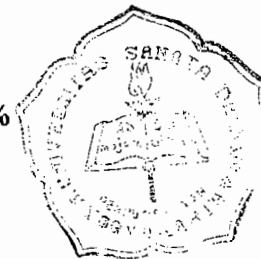
Fungsi	Alat pengukur jasa	Kapasitas normal
Promosi dan advertensi	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 50.000,00
Penjualan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 50.000,00
Penggudangan dan penyimpanan	Jumlah berat produk	1.000.000 kg
Pak dan pengiriman	Jumlah berat produk	1.000.000 kg
Kredit dan penagihan	Jumlah frekuensi penagihan	8.000 kali
Administrasi pemasaran	Jumlah faktur penjualan	20.000 set

Perhitungan tarif biaya tetap dan variabel adalah sebagai berikut :

- Perhitungan tarif biaya tetap :

$$\text{Promosi dan advertensi} = \frac{\text{Rp 2.400.000}}{\text{Rp 50.000.000}} \times 100\% = 4,8\%$$

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Rp 800.000}}{\text{Rp 50.000.000}} \times 100\% = 1,60\%$$



$$\text{Penggudangan dan penyimpanan} = \frac{\text{Rp } 1.000.000}{\text{Rp } 1.000.000} \times \text{Rp } 1,00$$

$$= \text{Rp } 1,00 \text{ per kg}$$

$$\text{Pengepakan dan pengiriman} = \frac{\text{Rp } 600.000}{\text{Rp } 1.000.000} \times \text{Rp } 1,00$$

$$= \text{Rp } 0,60 \text{ per kg}$$

$$\text{Kredit dan penagihan} = \frac{\text{Rp } 500.000}{\text{Rp } 8.000} \times \text{Rp } 1,00$$

$$= \text{Rp } 62,50 \text{ setiap kali}$$

$$\text{Administrasi pemasaran} = \frac{\text{Rp } 500.000}{\text{Rp } 20.000} \times \text{Rp } 1,00$$

$$= \text{Rp } 25,00 \text{ per set}$$

- Perhitungan tarif variabel :

$$\text{Promosi dan advertensi} = \frac{\text{Rp } 300.000}{\text{Rp } 50.000.000} \times 100\% = 0,6\%$$

$$\text{Penjualan} = \frac{\text{Rp } 800.000}{\text{Rp } 50.000.000} \times 100\% = 1,6\%$$

$$\text{Penggudangan dan penyimpanan} = \frac{\text{Rp } 300.000}{\text{Rp } 1.000.000} \times \text{Rp } 1,00 = \text{Rp } 0,30$$

$$\text{Pengepakan dan pengiriman} = \frac{\text{Rp } 500.000}{\text{Rp } 1.000.000} \times \text{Rp } 1,00 = \text{Rp } 0,05$$



$$\text{Kredit dan penagihan} = \frac{\text{Rp. 200.000}}{\text{Rp 8000}} \times \text{Rp 1,00} = \text{Rp 25,00}$$

$$\text{Administrasi pemasaran} = \frac{\text{Rp 100.000}}{\text{Rp 20.000}} \times \text{Rp 1,00} = \text{Rp 5,00}$$

**Tabel II.3**  
**Anggaran flexibel**

Fungsi	Anggaran fleksibel
* Promosi dan advertensi	Rp 2.400.000 + 0,6% dari penjualan
* Penjualan	Rp 800.000 + 1,6% dari penjualan
* Penggudangan dan penyimpanan	Rp 1.000.000 + Rp 0,3 (kilogram)
* Pengepakan dan pengiriman	Rp 600.000 + Rp 0,5 (kilogram)
* kredit dan penagihan	Rp 500.000 + Rp 25 (frekwensi)
* Administrasi pemasaran	Rp 500.000 + Rp 5 (faktur penjualan)

2. Pengumpulan biaya pemasaran yang sesungguhnya.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam pengumpulan biaya pemasaran yang sesungguhnya adalah sebagai berikut :

- a) Atas dasar dokumen atau bukti transaksi, dicatat dalam jurnal biaya pemasaran dan rekening buku besar, buku pembantu biaya pemasaran.
- b) Mendistribusikan biaya pemasaran sesungguhnya kepada setiap fungsi.  
Dalam mendistribusikan biaya ini menggunakan cara dan dasar distribusi dan biaya yang dianggarkan.

### 3. Pembebanan biaya pemasaran.

Pembebanan ini dimaksudkan untuk mengetahui berapa biaya menurut standar, yaitu ditentukan dengan cara mengalikan kapasitas sesungguhnya dengan total tarip.

### 4. Analisis penyimpangan biaya pemasaran.

Pengendalian biaya pemasaran tidak cukup hanya dengan menentukan profitabilitas setiap pusat laba dalam usaha pemasaran. Dalam hal ini yang tidak kalah penting adalah bagaimana perusahaan dapat melaksanakan kegiatan pemasaran dengan efisien. Untuk tujuan tersebut perlu mengukur kegiatan setiap fungsi pemasaran dengan menggunakan tarif yang dianggarkan atau tarif standar. Apabila digunakan standar harus diperhatikan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Menggolongkan biaya pemasaran dengan fungsi kegiatan pemasaran agar dapat menggambarkan tingkat pertanggungjawaban manajemen atas biaya pemasaran.
- b) Memilih dasar atau satuan pengukur jasa yang relatif adil, teliti dan praktis untuk kegiatan setiap fungsi. Satuan pengukur tersebut akan dipakai sebagai dasar penentuan tarif standar dan menganalisis penyimpangan yang terjadi.
- c) Menentukan besarnya tarif standar untuk setiap fungsi.
- d) Menentukan besarnya biaya yang dibebankan pada setiap fungsi atas dasar tarif standar.
- e) Mengumpulkan biaya yang sesungguhnya untuk setiap fungsi.

- f) Membandingkan biaya yang dibebankan berdasar standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi untuk setiap fungsi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis penelitian**

Jenis penelitian ini bersifat studi kasus yaitu dengan mengadakan penelitian secara langsung terhadap perusahaan untuk pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen yang relevan. Dari masing-masing elemen tersebut dianalisis dan ditarik suatu kesimpulan. Kesimpulan hanya berlaku bagi subjek dan objek yang diteliti.

#### **B. Tempat dan waktu penelitian**

Tempat : PT Sari Husada di Jalan Kusumanegara PO. BOX 37 Yogyakarta  
55002.

Waktu : Tanggal 15 januari 1999 sampai dengan 15 maret 1999.

#### **C. Subjek dan objek penelitian**

##### **1. Subjek penelitian**

Pimpinan perusahaan dan bagian pemasaran perusahaan, kepala bagian akuntansi

##### **2. Objek penelitian**

- a. Anggaran biaya pemasaran tahun 1997.
- b. Biaya pemasaran sesungguhnya tahun 1997.
- c. Proses penyusunan anggaran pemasaran

#### **D. Variabel penelitian**

1. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran biaya pemasaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.
2. Pengendalian biaya pemasaran adalah penemuan atau penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### **E. Data yang dicari :**

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Anggaran biaya pemasaran tahun 1997.
3. Anggaran penjualan tahun 1997.
4. Hasil penjualan tahun 1997.
5. Biaya pemasaran sesungguhnya tahun 1997.
6. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran
7. Data dan informasi lain yang menunjang penelitian.

#### **Teknik pengumpulan data**

1. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan jalan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan subyek penelitian untuk mencari data mengenai kegiatan pemasaran serta penyusunan anggaran biaya pemasaran.

## 2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mencatat data atau keterangan dari buku-buku catatan dan laporan-laporan yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data yang dicari dari dokumentasi adalah sejarah perusahaan, biaya-biaya pemasaran, data anggaran penjualan, realisasi penjualan, serta data lain yang mendukung penelitian.

## F. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah pertama, teknik yang dipakai adalah :

1. Mendeskripsikan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut perusahaan.
2. Membandingkan dan menganalisis antara langkah-langkah penyusunan anggaran menurut PT Sari Husada dengan langkah-langkah penyusunan anggaran menurut teori, yang meliputi :
  - a. Menganalisis informasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang diantisipasi untuk mengetahui SWOT.
  - b. Menentukan perencanaan strategi.
  - c. Mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang.
  - d. Memilih taktik, mengkoordinasikan kegiatan serta mengawasi kegiatan.
  - e. Menyusun usulan anggaran.
  - f. Negosiasi antar bagian dan komunikasi dengan pihak atasan.

- g. Persetujuan akhir dari manajemen puncak dan kemudian didistribusikan ke setiap departemen sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sekaligus sebagai pengendalian.

Setelah semua proses penyusunan anggaran biaya pemasaran dibandingkan, maka akan terdapat beberapa persamaan dan juga perbedaan-perbedaan. Apabila persamaan lebih banyak daripada perbedaan, maka dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada perusahaan tersebut sudah baik, dan apabila sebaliknya maka dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada perusahaan tersebut belum baik.

Untuk menjawab masalah kedua maka digunakan teknik analisis selisih biaya pemasaran dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menghitung tarif biaya variabel dan biaya tetap untuk setiap fungsi pemasaran guna menentukan anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya.
  - a) Menghitung tarif biaya variabel

$$TV = ( BV : KN )$$

keterangan : TV = Tarif biaya variabel.

BV = Biaya variabel.

KN = Kapasitas normal.

Untuk fungsi Promosi, penjualan dan fungsi kredit dan penagihan rumus dikalikan dengan 100%, sedangkan untuk fungsi yang lain dikalikan dengan Rp. 1,00.

## b) Menghitung tarif biaya tetap

$$TT = ( BT : KN )$$

keterangan : TT = Tarif biaya tetap

BT = Biaya tetap

KN = Kapasitas normal.

Untuk fungsi promosi, penjualan dan fungsi kredit dan penagihan rumus dikalikan dengan 100%, sedangkan untuk fungsi yang lain dikalikan dengan Rp. 1,00.

Dasar kapasitas penghitungan tarif variabel dan tarif tetap adalah sebagai berikut :

Fungsi	Dasar kapasitas
Promosi dan advertensi	Volume penjualan
Penjualan	Volume penjualan
Penggudangan	Berat produk (Kg)
Pengepakan dan pengiriman	Berat produk (Kg)
Kredit dan penagihan	Frekuensi penagihan
Administrasi pemasaran	Jumlah faktur

## 2. Menghitung penyimpangan biaya pemasaran untuk setiap fungsi pemasaran.

Metode ini digunakan untuk mencari adanya selisih, yaitu :

## a) Menghitung jumlah anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

$$AFKS = BT + ( KS \times TV )$$

keterangan :

AFKS = Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

KS = Kapasitas sesungguhnya

TV = Tarif biaya variabel



## b) Menghitung biaya standar

$$BSt = KS \times T$$

keterangan : BSt = Biaya standar

KS = Kapasitas sesungguhnya

T = Tarif biaya total

## c) Menghitung selisih anggaran

$$SA = BSs - AFKS$$

keterangan :

SA = Selisih anggaran

BSs = Biaya sesungguhnya

AFKS = Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya

Sifat selisih : Jika  $BSs > AFKS$ , selisih bersifat tidak menguntungkan.

Jika  $BSs < AFKS$ , selisih bersifat menguntungkan.

## d) Menghitung selisih kapasitas

$$SK = AFKS - BSt$$

keterangan :

SK = Selisih kapasitas

AFKS = Anggaran fleksibel kapasitas sesungguhnya.

BSt = Biaya standar.

Sifat selisih :

Jika  $Bst < AFKS$ , selisih kapasitas bersifat tidak menguntungkan.

Jika  $Bst > AFKS$ , selisih kapasitas bersifat menguntungkan.

e) Menghitung total selisih

$$TS = SA + SK$$

keterangan :

TS = Total selisih

SA = Selisih anggaran

SK = Selisih kapasitas

Dari hasil perhitungan tersebut diatas setelah didapatkan selisih anggaran, selisih kapasitas, total selisih dari masing-masing fungsi pemasaran di perusahaan, kemudian menyusun prosentase selisih untuk menilai apakah pengendalian yang dilakukan oleh PT Sari Husada sudah dilakukan dengan baik.

Untuk menilai pengendalian biaya pemasaran, digunakan kebijaksanaan dengan prosentase penyimpangan sebesar 5%, hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa nanti akan terjadi selisih penyimpangan antara anggaran dan realisasinya. Jika penyimpangan di bawah 5% maka pengendalian biaya pemasaran dikatakan sudah baik dan apabila lebih dari 5% pengendalian biaya pemasaran dikatakan belum baik.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### A. Sejarah berdirinya perusahaan dan perkembangannya

PT Sari Husada didirikan pada tahun 1954 oleh pemerintah Indonesia yang bekerja sama dengan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dalam rangka swasembada protein dengan nama NV Saridele. Pengelolaan perusahaan tersebut dipercayakan kepada Bank Industri Negara (sekarang Bank Pembangunan Indonesia atau BAPINDO). Pihak PBB melalui *United Nation International Children Emergency Funds (UNICEF)*, memberikan pinjaman berupa mesin-mesin pengolahan susu yang harus dibayar kembali oleh perusahaan dalam bentuk susu saridele, yang diserahkan langsung kepada Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Pimpinan perusahaan pada saat pertamakali berdiri adalah :

1. Suluhan Nasution sebagai direktur utama.
2. R. Suwardi Wiraatmaja sebagai teknisi.
3. Moh. Saleh sebagai ahli kimia dan pimpinan laboratorium.

Tujuan perusahaan pada saat pertama kali didirikan adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Yogyakarta dan sekitarnya akan protein. Mula-mula produk yang dihasilkan adalah bubuk saridele. Bubuk saridele ini dibeli oleh pemerintah dan kemudian disalurkan kepada rumah sakit- rumah sakit dan BKIA yang sangat membutuhkan. Setelah pemerintah menghentikan pembelian bubuk saridele ini, maka demi kelangsungan hidup perusahaan, maka perusahaan memproduksi bubuk kacang

kedelai untuk keperluan komersial, seperti : choco saridele, vanili saridele, toka saridele (sejenis susu saridele). Pada tahun 1965 pembuatannya dihentikan sama sekali., karena produk tersebut rendemennya rendah sehingga tidak menguntungkan.

Pada tahun 1961 melalui surat keputusan menteri dalam negeri Nomor 83/1961, NV Saridele diubah statusnya menjadi perusahaan negara dengan nama PN Sari Husada. Perubahan status ini terhitung sejak tanggal 22 januari 1962 dengan surat keputusan presiden Nomor 19/1962 dan sebagai konsekwensinya pengelolaan PN Sari Husada diserahkan dari BAPINDO kepada Badan Pimpinan Umum (BPU) Farmasi Negara. Hal ini terjadi karena pada tahun ini Indonesia keluar dari keanggotaan PBB sehingga menyebabkan putusnya hubungan dengan UNICEF.

Pada tahun 1965 menteri kesehatan Prof. Dr. Satrio atas saran para dokter ahli anak senior di fakultas kedokteran UI Jakarta, menugaskan PN Sari Husada untuk membuat sejenis susu bayi yang kemudian diberi nama SGM ( Susu Gula Minyak), yang terbuat dari susu, bubuk skim, gula serta minyak nabati dan ditambah dengan vitamin-vitamin dan mineral yang sesuai. Kemudian SGM ini dibawa ke Tokyo, tempat berlangsungnya konferensi dokter anak sedunia. Setelah diuji di laboratorium hasilnya ternyata sangat memuaskan, maka pada saat itu juga SGM disahkan sebagai susu bayi yang bertaraf internasional dan mulai saat itu SGM dijual dengan resep dokter di apotik-apotik.

Setelah pulihnya hubungan dengan PBB pada tahun 1967, UNICEF menyerahkan pemilikan seluruh harta perusahaan pada departemen kesehatan. Bersamaan dengan itu, pemerintah mengadakan pembaharuan dalam kebijakan-

kebijakan, khususnya dalam pengelolaan perusahaan-perusahaan negara yaitu dihapusnya semua badan pimpinan Umum (BPU), termasuk pula BPU Farmasi Negara.

Dengan dibentuknya PT Kimia Farma, maka pada tanggal 18 agustus 1968 pemilikan dan PN Sari Husada diserahkan kepada PT Kimia Farma sebagai salah satu dari unit-unit PT Kimia Farma yang kemudian diberi nama PT Kimia Farma Unit IV. Beberapa waktu kemudian terjadi pengelompokkan kembali pada PT Kimia Farma, dimana unit-unit produksi dipisahkan dari unit-unit perdagangan. Maka pada tahun 1969 namanya kemudian diubah menjadi PT Kimia Farma unit produksi Yogyakarta. Pada tahun 1971 perusahaan ini menghasilkan produk-produk baru, yaitu LLM (*Low Lactose Milk*) dan SNM (Susu Nasi Minyak).

Masuknya modal asing yang bergerak dalam bidang usaha susu menimbulkan beberapa masalah bagi PT Kimia Farma untuk produksi yogyakarta. Perusahaan-perusahaan tersebut dengan teknologinya yang maju merupakan pesaing yang cukup tangguh dan sulit ditandingi. Untuk menghadapi hal tersebut timbul beberapa gagasan, yaitu :

1. Memperbaharui mesin-mesin produksi yang sudah tua.
2. Meningkatkan kondisi bangunan dan sistem listrik.
3. Mendidik tenaga yang ahli dan terampil.
4. Menyempurnakan alat laboratorium dan pengendalian mutu.
5. Mengadakan sistem manajemen dengan pengetahuan teknis.

Karena perkembangan situasi tersebut, maka perusahaan mengadakan serah terima pengelolaan. Pada tanggal 8 mei 1972 telah ditandatangani suatu perjanjian kerjasama (patungan) PT Kimia Farma dengan PT Tigaraksa Satria dihadapan notaris Soeleman Ardjasmita, SH. Dengan demikian maka secara resmi berdirilah PT Sari Husada dengan akte Nomor 10 Tanggal 8 mei 1972 yang disahkan oleh menteri kehakiman RI dengan surat keputusan Nomor Y.A.5/158/7 pada tanggal 28 september 1972 serta didaftarkan di kantor panitera pengadilan negeri Yogyakarta tanggal 3 oktober 1972 nomor 73/72/PT dan diumumkan dalam berita negara RI tanggal 26 desember 1972 nomor 103 tambahan nomor 542. Secara komersial PT Sari Husada baru menjalankan usahanya tanggal 1 oktober 1972 dengan memanfaatkan fasilitas penanaman modal dalam negeri (PMDN) seperti diatur dalam undang-undang.

Pada tahun 1976 PT Sari Husada bekerjasama dengan *Quaker Product Australia Limited* memproduksi *Quaker Oats*, yaitu gandum yang mengandung kalori yang tinggi serta zat besi . Makanan ini diproduksi untuk semua umur.

Pada tahun 1976 *Wyeth Ayerst International Limited* yang berkedudukan di Philadelphia mempercayakan pembuatan susu bubuk bayi S-26 kepada PT Sari Husada.

Selain mendapat kepercayaan untuk memproduksi produk-produk tersebut diatas, PT Sari Husada juga memproduksi produk-produk baru, antara lain : MILCO, yaitu susu bubuk untuk orang dewasa, VITALAC, serta Milco cair dengan rasa coklat, susu manis dan strawberry.

Pada bulan april 1983 berdasarkan lisensi dari *Pokka Corporation* Jepang, PT Sari Husada memproduksi minuman segar sari buah, yaitu: *Fruit Funch, Mixed Nectar, Honey Lemon dan Orange Juice*. Pada tahun 1985 diproduksi pula Jambu Juice dan Teh Sari.

Berdasarkan perkembangan perusahaan yang kian mantap, dan ditandai dengan peningkatan produksi, membuat pihak manajemen bertetapan untuk melakukan *go public*. Pada tanggal 4 juni 1983 dengan surat nomor SI-018/PM/E/1983, BAPEPAM telah mengizinkan PT Sari Husada untuk menjual sebagian sahamnya kepada masyarakat Indonesia melalui Bursa Efek Indonesia. Pada tanggal 5 agustus 1983 PT Sari Husada secara resmi melakukan *go public* di Bursa Efek Jakarta (BEJ). Maka sejak saat itu PT Sari Husada menjadi milik masyarakat Indonesia. Hasil penjualan saham ke masyarakat telah meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu dengan penggantian mesin-mesin lama yang telah digunakan sejak 1954 dengan mesin-mesin baru yang lebih canggih, sehingga kapasitas industri dapat ditingkatkan lebih besar.

Akhirnya secara kronologis, perkembangan dan perubahan bentuk perusahaan pada PT Sari Husada adalah sebagai berikut :

1. Tahun 1954 - 1962 : NV Saridele.
2. Tahun 1962 - 1968 : PN Sari Husada.
3. Tahun 1968 - 1969 : PT Kimia Farma Unit IV.
4. Tahun 1969 - 1972 : PT Kimia Farma Unit Produksi Yogyakarta.
5. Tahun 1972 - sekarang : PT Sari Husada.

## B. Lokasi Perusahaan

PT Sari Husada berlokasi di jalan Kusuma Negara Nomor 173, PO BOX 37, Yogyakarta. Luas tanah pada lokasi tersebut sebesar 19.820 m<sup>2</sup> yang terdiri dari pabrik seluas 5.167 m<sup>2</sup> dan kantor seluas 1.290 m<sup>2</sup>.

Perusahaan memiliki dua gudang, satu terletak di jalan Kenari yang disebut gudang timur dengan luas tanah 2.688 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 2.273 m<sup>2</sup>. Kemudian yang kedua terletak di jalan Pramuka yang disebut dengan gudang Giwangan dengan luas tanah 10.445 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 3.700 m<sup>2</sup>. Untuk sarana pengolahan air limbah, luas tanah yang tersedia seluruhnya 6.620 m<sup>2</sup> dan luas bangunan 2.460 m<sup>2</sup>.

Mulai akhir tahun 1997, PT Sari Husada juga mulai membangun gudang barang jadi serta gedung untuk pengemasan yang berlokasi di jalan raya yogya-solo, Desa Kemudo dengan luas tanah 114.504 m<sup>2</sup>.

Dalam penentuan lokasi perusahaan, PT Sari Husada telah mempertimbangkan faktor-faktor yang menunjang bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu

### 1. Bahan baku.

Untuk mendapatkan bahan baku, yang pada mulanya adalah kedelai, PT Sari Husada tidak mengalami kesulitan, karena kedelai banyak dihasilkan di daerah Yogyakarta dan sekitarnya. Demikian juga dengan bahan-bahan yang lainnya, seperti gula, mudah diperoleh karena di daerah Yogyakarta dan Solo terdapat perusahaan gula. Sedangkan minyak diperoleh dari daerah Yogyakarta, Semarang dan sekitarnya.



## 2. Pasar.

Konsumen produk-produk yang dihasilkan PT Sari Husada tersebar diseluruh wilayah Indonesia, terutama di Jawa. Dengan demikian letak perusahaan dikatakan cukup strategis karena ada di tengah-tengah pulau Jawa dan Yogyakarta dan relatif dekat dengan kota-kota besar yang ada di pulau Jawa, sehingga jangkauan pasar cukup merata.

## 3. Tenaga kerja.

Tenaga kerja dapat dipenuhi dengan mudah, karena cukup banyaknya lembaga pendidikan yang mencetak tenaga siap pakai, khususnya di daerah Yogyakarta, karena Yogyakarta dikenal dengan kota pelajar.

## 4. Transportasi

Letak perusahaan dekat dengan jalan raya sehingga cukup menguntungkan perusahaan dalam pengangkutan, baik pengangkutan bahan baku, hasil produksi maupun bahan-bahan lain.

## 5. Tanah

Pada awal berdirinya, tanah yang tersedia cukup luas sehingga memungkinkan diadakannya ekspansi. Hal ini terlaksana setelah PT Sari Husada mengadakan kerja sama dengan PT Tiga Raksa Satria. Ekspansi ini berupa penambahan bangunan dan mesin-mesin yang serba otomatis, bahkan awal tahun 1997 mulai menambah tanah dan juga bangunan di daerah Kemudo, kecamatan Prambanan, Klaten.

#### 6. Tenaga listrik dan air

Tenaga listrik bukan merupakan masalah bagi perusahaan, karena disamping adanya fasilitas listrik dari PLN, PT Sari Husada telah memiliki mesin diesel untuk pembangkit tenaga listrik. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan air, disamping fasilitas air dari pemerintah, PT Sari Husada juga mempunyai sumur buatan.

#### 7. Lingkungan masyarakat.

Masyarakat menyambut baik pendirian perusahaan ini karena menyerap tenaga kerja, yang berarti dapat mengurangi pengangguran juga membantu masyarakat dalam usaha peningkatan gizi ibu dan anak.

### C. Permodalan

Berdasarkan anggaran dasar perseroan pasal 4 yang telah diubah dengan akte notaris Kartini Mulyadi, SH nomor 230 tertanggal 30 Mei 1983 dan nomor 66 tertanggal 25 Januari 1983 serta berdasarkan rapat umum luar biasa pemegang saham tanggal 17 Januari 1992 di kantor notaris Kartini Mulyadi, SH, modal dasar perusahaan sebesar Rp. 30.000.000.000,00 terdiri dari 30.000.000,00 lembar saham dengan nominal saham Rp. 1.000,00 per lembar saham. Dari modal dasar tersebut telah ditempatkan dan disetorkan penuh sebesar Rp. 7.312.325,00 yang terdiri dari 7.312.325 lembar saham dengan nominal Rp. 1.000,00 per lembar saham.

Anggaran dasar PT Sari Husada telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir kali dengan akte nomor 40, tanggal 11 juni 1997 dari notaris M.M.I Winardi, SH (notaris di Jakarta). Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan dari menteri kehakiman RI dengan surat keputusan nomor: C.2-6200.HT.01.04-Th.97, tanggal 4 juli 1997.

Sejak tahun 1997 berdasarkan akte nomor 40 tanggal 11 jumu 1997 ini, harga per lembar saham Rp. 500,00 dan hal ini menyebabkan jumlah lembar saham yang pada tahun 1996 berjumlah 29,8 juta mengalami peningkatan menjadi 119,3 juta lembar yang disebabkan oleh *split* saham dari nominal Rp. 1.000,00 menjadi Rp. 500,00 dan hal ini justru menguntungkan para pemegang saham.

#### D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan antara pejabat maupun bidangkerja satu sama lain sehingga dapat terlihat dengan jelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur. Dengan demikian pimpinan akan mudah mengkoordinir dan mengarahkan karyawan dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Struktur organisasi PT Sari Husada merupakan struktur garis dan staff, dimana pemegang kekuasaan tertinggi ada ditangan rapat umum pemegang saham (RUPS). Kegiatan perusahaan sehari-hari dikelola oleh dewan direksi yang dibantu oleh staffnya. Untuk mengawasi segala tindakan direksi agar sesuai dan dapat

menjalankan tugas dengan baik sesuai dengan petunjuk rapat umum pemegang saham, maka para pemegang saham menyerahkan tugas ini kepada dewan komisaris.

Berikut ini adalah susunan dewan komisaris dan dewan direksi PT Sri Husada sampai tahun 1997 :

1. Dewan Komisaris :

- a. Drs. Johnny Widjaja.
- b. Ir. Asikin Suryadhana.
- c. Drs. Suad Husnan, MBA, PhD

2. Dewan direksi :

- a. Ir. Dwiyatno SiswoSumarto : Presiden direktur sejak 30 agustus 1990
- b. Setyanto, Bsc : Direktur produksi sejak 1 mei 1995.
- c. Muhamad Ilham Hidayat, Sh : Direktur *Legal and Human Resources Development* sejak 11 juni 1997.
- d. Dra. Sri Darumi Irsyad : Direktur Keuangan sejak 1 mei 1989.

Pembagian tugas dan wewenang masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Rapat umum pemegang saham :

- a. Terdiri dari para pemilik saham perusahaan.
- b. Memilih dan mengangkat dewan komisaris.
- c. Memilih dan mengangkat dewan direksi.
- d. Mengumumkan pembagian laba (deviden).
- e. Meneliti kegiatan perusahaan melalui catatan-catatan perusahaan.

- f. Meminta pertanggungjawaban dewan komisaris.
  - g. Menentukan gaji direksi dan komisaris.
  - h. Menyetujui atau menolak rencana ekspansi (perluasan perusahaan) dan rencana penambahan modal perusahaan.
2. Dewan komisaris
- a. Merupakan pimpinan tertinggi dari perusahaan yang terdiri dari wakil-wakil para pemilik saham perusahaan.
  - b. Bertanggung jawab pada RUPS.
  - c. Mengawasi kegiatan-kegiatan dewan direksi dalam mengelola perusahaan agar kegiatannya sesuai dengan apa yang diputuskan dalam RUPS.
  - d. Meminta pertanggungjawaban dewan direksi
  - e. Memutuskan dan menyetujui program direksi.
  - f. Menetapkan garis-garis kebijaksanaan direksi.
3. Dewan direksi
- a. Merupakan pimpinan harian tertinggi pengelola perusahaan.
  - b. Bertanggung jawab atas hasil-hasil kebijaksanaan kepada dewan komisaris.
  - c. Menjalankan dan mengembangkan perusahaan sesuai dengan tujuan dan bidang usaha perusahaan.
  - d. Berhubungan dengan pihak ketiga sesuai dengan kewenangannya.
  - e. Berhubungan dengan fungsi-fungsi perusahaan.
  - f. Menentukan besarnya laba ditahan atau besarnya deviden yang dapat dibagi kepada pemegang saham perusahaan.

4. Presiden Director (direktur utama)
  - a. Bertanggung jawab kepada dewan komisaris.
  - b. Memimpin rapat anggaran bulanan atau tahunan perusahaan.
  - c. Bertugas mengkoordinir para direktur yang duduk dalam dewan direksi dan apabila terjadi perbedaan pendapat, maka direktur utama berhak mengambil keputusan.
5. Direktur Umum (HRD dan Legal director)
  - a. Bertanggung jawab kepada direktur utama sesuai dengan bagian kerjanya.
  - b. Memberikan laporan, mengemukakan saran-saran dan pendapat lisan dan tertulis kepada direktur utama.
  - c. Membantu bagian-bagian lain jika diperlukan.
  - d. Mengkoordinir bagian-bagian lain yang ada dibawahnya.
6. Corporation Internal Audit (CIA)
  - a. Merupakan fungsi staff dengan direktur utama.
  - b. Mengawasi perusahaan kedalam, baik secara fisik maupun non fisik.
  - c. Mengadakan pengawasan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi perusahaan.
7. Direktur produksi.
  - a. Bertanggung jawab kepada direktur utama pada pelaksanaan produksi.
  - b. Memberikan laporan, mengemukakan saran-saran dan pendapat lisan atau tertulis kepada direktur utama.
  - c. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam bidang tugasnya.
  - d. Mengkoordinir bagian-bagian yang ada dibawahnya.

8. Direktur Keuangan.

- a. Bertanggung jawab kepada direktur utama atas segala kegiatan yang menyangkut keuangan perusahaan dan juga bertanggung jawab terhadap bagian bawahannya.
- b. Memberikan laporan, mengemukakan saran-saran dan pendapat lisan dan tertulis kepada direktur utama.
- c. Memeriksa laporan keuangan sebelum dipertanggungjawabkan kepada direktur utama.

9. Manajer pemasaran.

- a. Bertanggung jawab kepada direktur keuangan.
- b. Memberikan laporan, mengemukakan saran-saran dan pendapat lisan dan tertulis kepada direktur keuangan.
- c. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam bidang tugasnya.
- d. Menjalankan pemasaran hasil produksi perusahaan.
- e. Mengadakan hubungan keluar perusahaan yang ada hubungannya dengan aktivitas pemasaran.

10. Manajer produksi.

- a. Bertanggung jawab langsung pada direktur produksi atas kelancaran proses produksi demi tercapainya target produksi, baik dalam pemrosesannya maupun dalam pengemasannya.
- b. Secara umum manajer produksi tugasnya adalah mengatur dan mengawasi jalannya produksi sesuai dengan kebijaksanaan pimpinan umum.
- c. Secara operasional manajer produksi bertanggung jawab terhadap jalannya

produksi, sehingga tidak sampai terjadi keterlambatan dalam melayani permintaan konsumen.

d. Manajer produksi membawahi 3 bagian, yaitu : bagian PPC, bagian proses dan bagian pengemasan (*finishing*).

#### 11. Manajer *Quality Assurance*.

- a. Bertanggung jawab kepada direktur produksi atas kualitas hasil produksi.
- b. Melakukan pengendalian mutu sejak dari bahan baku hingga menjadi produk jadi yang siap dipasarkan.
- c. mengadakan percobaan-percobaan membuat produk baru.
- d. Meneliti kemungkinan adanya pemalsuan.



#### 12. *Engineering Operation Manager*.

- a. Bertanggung jawab kepada direktur produksi.
- b. Mengkoordinir bawahannya dalam mengawasi dan mengontrol keadaan mesin-mesin perusahaan dan listrik yang dipergunakan oleh perusahaan serta mengkoordinir bawahannya dalam memelihara dan memperbaiki mesin-mesin dan peralatan teknik secara tertib, teratur dan terencana.

#### 13. Manajer penelitian dan pengembangan produk.

- a. Bertanggung jawab kepada direktur produksi dalam penelitian dan pengembangan produk.
- b. Meneliti bahan-bahan baku, pembantu, penolong, pelengkap dan bahan-bahan keperluan produksi lainnya.
- c. Memperbaiki produk-produk yang sudah ada dan mengembangkan produk-



produk baru.

#### 14. Manajer keuangan.

- a. Bertanggung jawab kepada direktur keuangan dalam hal ini mengenai keuangan perusahaan, akuntansi dan juga anggaran perusahaan.
- b. Meminta laporan baik secara lisan maupun tertulis dari bagian-bagian yang dipimpinnya.
- c. Secara umum manajer keuangan bertugas memimpin, mengkoordinir dan mengawasi seluruh aktivitas bagian yang dipimpinnya, yaitu : merencanakan, mengawasi, mengatur dan meneliti penerimaan dan pengeluaran uang, mengawasi penyusunan anggaran bulanan dan tahunan, membuat bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran uang melalui kas/bank dan mengatur pembiayaan.
- d. Meminta laporan baik secara lisan maupun tertulis dari bagian-bagian yang dipimpinnya.
- e. Memberi petunjuk-petunjuk, teguran dan peringatan kepada karyawan dari bagian-bagian yang dipimpinnya.
- f. Mengadakan hubungan keluar perusahaan yang ada hubungannya dengan aktivitas bidang keuangan.
- g. Mengadakan penilaian terhadap karyawan yang dipimpinnya.

#### 15. Bagian perwakilan Jakarta.

- a. Bertanggung jawab untuk urusan impor bahan baku.
- b. Mewakili perusahaan dalam segala hal yang harus diselesaikan di Jakarta.

16. HRD Manajer.

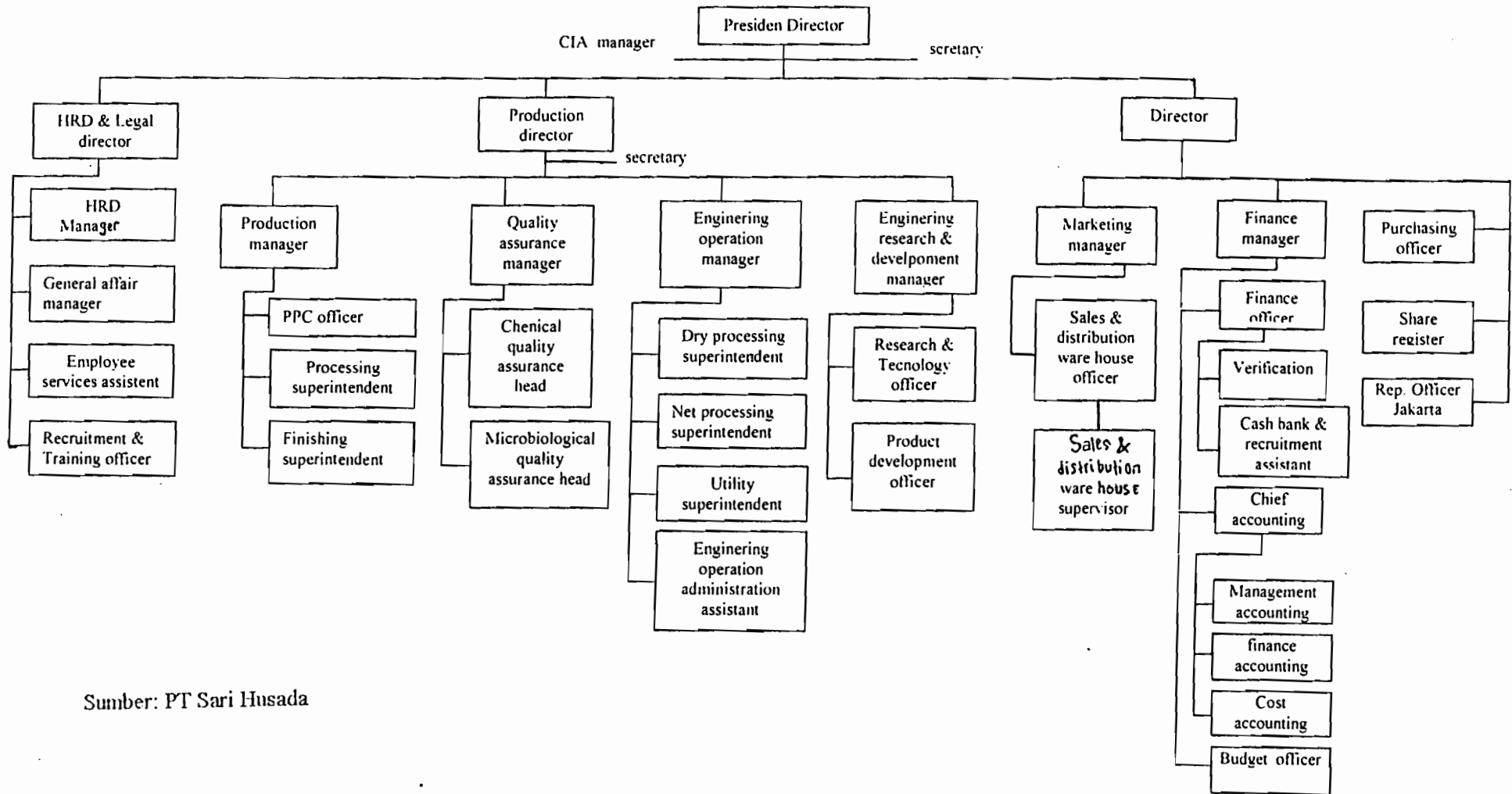
- a. Bertanggung jawab kepada direktur umum dalam mengelola sumber daya manusia dan kesejahteraannya.
- b. Bertanggung jawab pada atas bawahannya.

17. *Sales and distribution ware house officer.*

- a. Bertanggung jawab kepada manajer pemasaran.
- b. Bertanggung jawab atas penggunaan barang inventaris dibagiannya.
- c. Bertanggung jawab atas pelaksanaan penjualan/distribusi *finish product* kepada semua cabang distributor, kelancaran pengiriman/angkutan produk jadi dengan aman sampai ke gudang-gudang distributor.
- d. memimpin aktivitas di bagiannya.
- e. Memberi bimbingan, peringatan dan teguran kepada karyawan bawahannya.

Untuk lebih jelasnya tentang struktur organisasi di PT Sari Husada dapat dilihat pada gambar berikut ini (gambar I hal 53).

**Sari Husada Co. Organization Structure**  
 Nomor : 02/SKP.REO/HRM/V/97  
 Tanggal 1 Juli 1997



Sumber: PT Sari Husada

#### **D. Personalia.**

##### **1. Tenaga kerja**

Dalam menyelenggarakan kegiatan usahanya, PT Sari husada mempergunakan mesin-mesin produksi yang canggih, dan juga tenaga kerja untuk memperlancar kegiatan perusahaan. Untuk mendapatkan tenaga kerja PT Sari Husada tidak mengalami kesulitan, karena tiap bulan rata-rata 25 surat lamaran yang masuk bagian personalia. Apabila ada formasi yang kosong atau ada penambahan tenaga kerja, pelamar tersebut akan dipanggil apabila memenuhi syarat. Calon karyawan yang dipanggil akan diuji melalui 4 tahap, yaitu tes tertulis, tes wawancara pendahuluan, tes wawancara penentu dan tes kesehatan.

Untuk meningkatkan mutu karyawan, perusahaan mengadakan kursus, seminar, lokakarya dan mengikuti pendidikan di luar perusahaan. Selain itu juga memberikan kursus bahasa inggris dalam rangka meningkatkan ketrampilan karyawan dan kaderisasi.

Sebelum tahun 1996, PT Sari Husada mempekerjakan karyawan sebanyak 719 orang. Pada tahun 1997 terjadi pengurangan karyawan yang cukup besar, yaitu menjadi 478 orang. Hal ini dilakukan karena merupakan langkah efisiensi dan efektivitas dari kinerja karyawan, dan pengurangan karyawan ini sudah direncanakan sejak awal tahun 1996. Pengurangan karyawan ini juga seiring dengan pemanfaatan teknologi baru.

Karyawan PT Sari Husada tersebut antara lain :

♣	Direksi .....	4 orang
♣	Manajer .....	9 orang
♣	Bagian akuntansi .....	4 orang
♣	Bagian keuangan .....	7 orang
♣	Bagian pembelian .....	8 orang
♣	Bagian pemasaran .....	25 orang
♣	Bagian pendaftaran .....	1 orang
♣	sekretaris .....	4 orang
♣	Bagian sumberdaya .....	16 orang
♣	Bagian karyawan dan relasi .....	6 orang
♣	Bagian transportasi keamanan dan kebersihan ..	51 orang
♣	Bagian umum .....	4 orang
♣	Sekretariat .....	5 orang
♣	Bagian perawatan bangunan .....	7 orang
♣	Bagian proses basah .....	12 orang
♣	Bagian proses kering .....	7 orang
♣	Bagian sistem transportasi .....	4 orang
♣	Bagian perawatan.....	26 orang
♣	Bagian Quality assurance .....	33 orang
♣	Bagian penelitian dan pengembangan .....	10 orang

♣ Bagian PPC .....	6 orang
♣ Bagian bahan baku dan penggudangan .....	23 orang
♣ Bagian proses produksi .....	49 orang
♣ Bagian penyelesaian .....	55 orang
♣ Bagian Pengemasan .....	75 orang
♣ Bagian Limbah .....	6 orang
♣ Bagian administrasi produksi .....	9 orang
♣ Bagian Sat. Was Intern .....	4 orang
♣ Bagian perwakilan jakarta .....	10 orang
Jumlah semua karyawan .....	<u>478 orang</u>

## 2. Jam kerja karyawan

Jam kerja karyawan yang berlaku di PT Sari Husada ada 2 kelompok, yaitu :

- a. Untuk karyawan bagian produksi, satpam dan penjaga listrik terbagi menjadi 3 shift, masing-masing shift bekerja selama 8 jam/hari ditambah 1/2 jam untuk istirahat, yaitu :

- 1) Shift I (pagi) : Pukul 06.30 - 15.00 WIB.
- 2) Shift II (sore) : Pukul 14.30 - 23.00 WIB.
- 3) Shift III (malam) : Pukul 22.30 - 07.00 WIB.

Pergantian shift dilakukan seminggu sekali, yaitu tiap hari senin.

- b. Untuk karyawan yang lainnya : Pukul 07.00 - 15.30 WIB, termasuk 1/2 jam untuk istirahat.

Hari kerja pada PT Sari Husada lamanya 5 hari, yaitu dari hari senin sampai hari jumat. Hari sabtu dan minggu adalah hari libur. Jadi jam kerja normal adalah 40 jam/minggu. Untuk selebihnya dianggap sebagai lembur.

### 3. Sistem penggajian.

Berdasarkan sistem penggajian, karyawan PT Sari Husada dapat diklasifikasikan dalam 3 kelompok, yaitu :

#### a. Karyawan yang berstatus tetap.

Sistem penggajian setiap bulan dan ditentukan menurut golongan. Ada 9 golongan di PT Sari Husada, yaitu golongan 1 sampai dengan golongan 9, yang penggolongannya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja. Dasar penggolongannya adalah sebagai berikut :

- 1) Golongan 1 : Berijazah SD atau berpengalaman cukup sehingga dapat disamakan dengan golongan 1.
- 2) Golongan 2 : Berijazah SLTP atau sederajat dan pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya atau golongan 1 yang telah memenuhi syarat untuk menduduki golongan 2.
- 3) Golongan 3 : Berijazah SLTA atau yang sederajat dan pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Atau golongan 2 yang telah memenuhi syarat untuk menduduki golongan 3.
- 4) Golongan 4 : Yang telah memenuhi syarat untuk naik golongan 4.

- 5) Golongan 5 : Berijazah akademi negeri atau yang sederajat dan pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya. Atau golongan 4 yang telah memenuhi syarat untuk menduduki golongan 5.
- 6) Golongan 6 : Bagi mereka yang berijazah sarjana negeri atau yang sederajat dan pengetahuannya diperlukan untuk melaksanakan tugasnya atau golongan 5 yang memenuhi prasyarat untuk menduduki golongan 6.
- 7) Golongan 7 : Bagi mereka yang disertai jabatan manajer.
- 8) Golongan 8 : Bagi mereka yang disertai jabatan direksi.
- 9) Golongan 9 : Bagi mereka yang disertai jabatan sebagai direktur utama.

b. Karyawan yang berstatus Harian.

Sistem penggajian dihitung harian tergantung pada kehadiran karyawan tersebut.

c. Karyawan Honorer.

Sistem penggajiannya didasarkan pada partisipasi karyawan, dan cara penggajiannya adalah sebagai berikut :

- 1) Tiap tanggal 25 para karyawan menerima gaji bersih.
- 2) Tiap tanggal 1 para karyawan menerima uang transport.
- 3) Tiap tanggal 5 para karyawan menerima uang jasa produksi.
- 4) Untuk harian dan tanaga part time upah mereka sebenarnya di bayarkan tiap tiap hari sabtu, tetapi pelaksanaannya upah mereka dibayarkan pada tiap akhir bulan.



#### 4. Jaminan Sosial.

Berdasarkan perjanjian kerja antara karyawan dan perusahaan, PT Sari Husada memberikan beberapa jaminan sosial untuk karyawannya, antara lain :

- a. Biaya perawatan kesehatan untuk karyawan dan keluarga yang syah dan tercatat dibagian personalia.
- b. Hak cuti :
  - 1) Karyawan yang sudah bekerja 12 bulan berturut-turut memperoleh hak cuti tahunan selama 12 hari kerja dengan mendapat upah penuh.
  - 2) Karyawan yang telah bekerja diperusahaan secara terus-menerus tiada terputus-[utus selama 6 (enam) tahun, mendapat hak cuti panjang selama 1 (satu) bulan dan mendapat gaji penuh.
  - 3) Karyawan wanita mendapat hak cuti hamil/melahirkan selam 3 bulan dngan diberi penghasilan penuh.
- c. Uang pengganti pakaian dinas dan pakaian kerja.
- d. Tunjangan hari raya.
- e. Uang simpati kematian.
- f. Tunjangan perkawinan.
- g. Fasilitas olag raga bagi karyawan dan keluarga.
- h. Hak rekreasi selama tiga hari (biaya perusahaan penuh), disesuaikan dengan dana perusahaan dalam batas-bats tertentu.
- i. Karyawan yang sudah bekerja selama 15 tahun mendapat hak pensiun dan apabila belum akan mendapat pesangon. Bagi yang telah bekerja selama 25

tahun masa kerjanya akan mendapat pensiun penuh dengan ketentuan batas umur pensiun 56 tahun pria dan 50 tahun untuk wanita.

- j. Bagi karyawan yang dinilai patut menjadi teladan dan berhasil dalam mendapatkan karya penemuan yang berguna bagi perusahaan diberi penghargaan.

#### 5. Promosi jabatan.

Sistem promosi jabatan yang dianut PT Sari Husada adalah merit sistem, yaitu promosi jabatan berdasarkan formasi yang sudah ada dan berdasarkan kinerja karyawan. Sebelumnya perusahaan juga pernah menganut sistem senioritas, yaitu berdasarkan lama kerja karyawan. Namun dengan adanya pergantian peraturan maka sistem senioritas sudah tidak berlaku lagi.

Promosi jabatan dapat dilakukan pada karyawan dibawah jabatan yang lowong untuk mengisinya (berdasarkan garis kerja dalam struktur organisasi) atau juga pada karyawan dari bagian lain yang memenuhi syarat kemampuannya untuk mengisi lowongan tersebut.

Pelaksanaan promosi jabatan diambil dari karyawan dalam perusahaan sendiri, tetapi bila tidak memungkinkan dapat juga diambil dari luar perusahaan dengan mengangkat karyawan baru yang memenuhi syarat perusahaan. Promosi jabatan lebih diutamakan dari perusahaan sendiri karena lebih mudah dilaksanakan dan tidak perlu waktu penyesuaian karyawan baru dan juga membuat karyawan yang bekerja pada perusahaan akan merasa terpacu untuk bekerja dengan sikap yang loyal.

## **F. Produksi.**

### **1. Produk.**

Masyarakat Yogyakarta sering mengidentifikasikan PT Sari Husada dengan nama pabrik SGM, karena andalan PT Sari Husada sejak dulu bahkan sampai sekarang adalah SGM.

Produk yang dihasilkan PT Sari Husada sangat bervariasi, dari susu bayi, susu ibu hamil sampai makanan tambahan untuk bayi. Produk yang dihasilkan PT Sari Husada terbagi dalam 2 kelompok, yaitu produk sendiri dan produk lisensi.

a. Produk sendiri antara lain :

#### **1) SGM (susu Gula Minyak)**

Adalah susu untuk menggantikan ASI untuk bayi usia sampai 6 bulan. SGM dibuat dari bahan-bahan yang bermutu tinggi yang mengandung protein susu, lemak tumbuhan (nabati), karbohidrat, vitamin, dan mineral dengan janie dan jumlah yang seimbang sehingga menunjang pertumbuhan dan perkembangan bayi secara normal.

#### **2) SGM-2.**

Merupakan susu lanjutan untuk bayi berusia 6 bulan sampai 24 bulan. SGM-2 mengandung protein, lemak, karbohidrat, vitamin dan mineral.

#### **3) SGM - Junior.**

Minuman bergizi dengan rasa coklat untuk anak-anak usia 3 tahun - 10 tahun. SGM- junior mengandung protein, lemak, karbohidrat, vitamin dan

mineral dalam jumlah yang cukup membantu pemenuhan nutrisi bagi anak dalam masa pertumbuhan.

4) VITALAC

Adalah susu formula untuk bayi yang diproduksi atas anjuran FAO/WHO, yang komposisinya mendekati ASI dan untuk bayi usia sampai dengan 6 bulan.

5) VITALAC - 2

Merupakan susu formula lanjutan yang cukup mengandung protein, diperuntukkan bagi bayi yang berusia 6 bulan - 24 bulan. Nutrisi yang terkandung dalam Vitalac - 2 ini hampir sama dengan SGM-2.

6) SNM ( Susu Nasi Minyak).

Adalah bubur susu bayi sebagai pelengkap ASI dan diperuntukkan bagi bayi berusia 3 bulan keatas. SNM mengandung protein, susu, lemak tumbuhan, tepung beras, karbohidrat, vitamin dan mineral. SNM tersedia dalam 5 rasa, yaitu : SNM beras putih, SNM beras merah, SNM kacang hijau, SNM soy kacang hijau dan SNM *soy havermont*.

7) LLM (*Low Lactose Milk*).

Adalah susu bubuk untuk bayi yang berkadar laktosa rendah, dan diformulasikan khusus untuk menghindari diare pada bayi.

8) LACTAMIL.

Merupakan makanan pelengkap dari susu bagi para ibu yang sedang mengandung dan menyusui.

## 9) VITANOVA.

Merupakan susu formula untuk memenuhi tambahan gizi ibu hamil dan menyusui.

10) FCMP (*Full Cream Milk Powder*).

Terbuat dari susu sapi murni yang diolah guna memenuhi kebutuhan para pengusaha *bakery* yang memerlukan susu bubuk yang berkualitas tinggi.

## 11) MILCO INSTANT.

Adalah susu bubuk full cream yang dibuat dari susu sapi diperkaya dengan vitamin A dan vitamin D.

## 12) POKKA.

Adalah minuman segar yang mengandung Vitamin C, dengan rasa fruit puch, hony lemon, mixed nectar, orange juice, milk dan coffee.

## 13) PROVIKID

Adalah susu masa pertumbuhan, yang diperuntukkan bagi anak usia 3 tahun - 10 tahun.

## b. Produk-produk lisensi.

Merupakan produk yang dibuat oleh PT Sari Husada berdasarkan lisensi dari perusahaan lain, baik perusahaan asing maupun perusahaan dalam negeri.

Produk-produk lisensi yang diproduksi PT Sari Husada antara lain :

- 1) Morinaga Milk lisensi dari Jepang.
- 2) Chill mil, Nutricia, Vitanova lisensi dari Belanda.
- 3) Anchor lisensi dari Australia.

- 4) S-26, Promil, Nursoy, Enercal lisensi dari Wyeth-Ayerst (Amerika Serikat).
- 5) Sustagen, Enfamil, Enfapro dan Prosobec lisensi dari Mead Johnson (Amerika Serikat).
- 6) SMG Powder lisensi dari PT Semoga Sakti ( Indonesia).
- 7) Bimbi lisensi dari PT Citra Pangantama Sejahtera ( Indonesia).

## 2. Bahan Baku.

### a. Susu Segar (Susu Sapi Murni).

Bahan utama pembuatan produk-produk PT Sari Husada adalah susu segar.

Bahan utama ini diperoleh dari koperasi di DIY dan Jawa Tengah.

### b. Susu Bubuk Skim (Skim Milk Powder).

Merupakan susu sapi yang dihilangkan lemaknya sehingga hanya mengandung 1 % lemak dan merupakan bahan pokok untuk produk yang berbentuk susu bubuk. Bahan baku ini diperoleh dari Selandia Baru dan Swedia.

### c. Vitamin.

Vitamin yang dipakai oleh perusahaan dalam proses produksi ada beberapa macam, antara lain :

- 1) Vitamin yang larut dalam air : vitamin B, B6, B12, Nicolin Amide, asam pantotenat.
- 2) Vitamin yang larut dalam lemak : Vitamin A, D, E, K.

### d. Gula pasir, Beras dan Minyak nabati.

Gula pasir yang dipakai adalah gula pasir biasa yang diperoleh dari DIY. Minyak nabati diperoleh dari minyak kelapa dan minyak kacang yang telah dimurnikan, dan minyak ini diperoleh dari pabrik minyak dan lemak PT Kimia Farma Semarang.

e. Mineral.

Mineral yang dipakai perusahaan dalam proses produksi antara lain : Calcium (Ca), Magnesium (Mg), Fosfor (F), Kalium(K), Natrium (Na), Belerang(S), Besi (Fe), Tembaga (Cu), Yodium (I) dan Cobalt(Co).

f. Lemak susu (Milk Fat).

Lemak susu ini diperlukan untuk campuran tambahan lemak yang terdapat dalam minyak nabati. Lemak susu ini diperoleh dari Luar negeri.

g. Gula Susu (Lactosa).

Gula susu adalah gula yang diambil dari susu segar, yang fungsinya sama dengan gula pasir. Gula susu ini didapatkan dengan mengimpor dari luar negeri.

3. Bahan Pembantu.

Bahan pembantu yang digunakan PT Sari Husada adalah bahan pembungkus yang berupa kaleng, kertas, aluminium foil dan dilengkapi dengan sendok.

4. Proses Produksi.

Proses produksi pada PT Sari Husada secara keseluruhan meliputi 3 proses, antara lain :

a. Proses Basah.

Dalam proses basah ini bahan yang diolah terdiri dari *skim milk powder*, minyak nabati, air dan susu segar ( untuk produk tertentu ).

Tahap- tahap dalam produksinya adalah sebagai berikut :

1) Homogenisasi.

Pada tahap ini *skim milk powder*, minyak nabati dan susu segar (bagi yang menggunakan ) dicampur dengan air panas dalam *homogeniser* agar menjadi campuran yang benar-benar homogen.

2) Pasteurisasi.

Pada tahap ini campuran yang telah homogen dialirkan dengan pipa kedalam *mixing tank* untuk dilakukan pasteurisasi dan dipanaskan dengan suhu 60 - 80 C, dengan tujuan untuk membunuh mikroorganisme yang mungkin ada.

3) Penyaringan.

Pada tahap ini campuran yang telah bebas dari mikroorganisme disaring dengan suatu alat yang disebut *duplex filter*, dengan tujuan untuk menyaring kotoran yang mungkin terbawa atau benda asing lainnya.

4) Pemompaan.

Pada tahap ini campuran yang berada dalam *holding tank* dipompakan dengan pompa tekanan tinggi dalam mesin pengering dengan sistem kabut (*spray dryer*).



5) Pendinginan.

Pada tahap ini, campuran yang telah disaring didinginkan dalam plat pendingin (*Plate Cooler*). Campuran yang telah dingin ini kemudian disimpan dalam *holding tank*.

6) Pemompaan.

Pada tahap ini campuran yang berada dalam *holding tank* dipompakan dengan pompa tekanan tinggi dalam mesin pengering dengan sistem kabut (*spray dryer*).

6) Pengkabutan.

Pada tahap ini bahan yang berada dalam mesin *spray dryer* dikabutkan dan diberi udara panas dengan tujuan agar kabut tersebut mengering. Dan hasilnya disebut dengan inti yang merupakan barang setengah jadi. Bubuk halus yang disebut inti ini kemudian ditampung dalam tangki penampung yang disebut mesin *weigh hooper*.

b. Proses Kering.

Pada proses ini, inti yang ada dalam *weigh hooper* dialirkan ke mesin pencampur kering (*blender*) untuk dicampurkan dengan *skim milk powder*, gula halus, vitamin-vitamin dan mineral yang sesuai dengan kebutuhan. setelah semua bahan dimasukkan, secara otomatis *blender* akan mencampur bahan-bahan tersebut dan hasil dari campuran tersebut merupakan produk yang sudah jadi.

c. Proses Pelengkap.

Dalam proses ini terdapat 2 tahap, yaitu :

1) Proses pengalengan.

Produk jadi keluar dari mesin blender dialirkan ke mesin pengisi kaleng (*Arenco*) dengan sistem tekanan udara. Kaleng-kaleng yang sudah terisi dikirim ke mesin penutup kaleng (*Mannzini*).

2) Proses pengepakan (*Packing*)

Kaleng-kaleng yang telah terisi dan tertutup dikirim ke mesin bagian packing untuk dimasukkan kedalam karton-karton pembungkus. Setelah kegiatan pengepakan selesai, maka karton-karton yang telah terisi di kirim ke gudang-gudang barang jadi dan barang siap untuk di pasarkan.

5. Jumlah produksi.

PT Sari Husada memproduksi berbagai macam produk, dan besar kecilnya produksi untuk masing-masing produk berbeda-beda tergantung dari besarnya pesanan baik dari agen tunggal, pedagang kecil dan pedagang besar. Selain itu juga tergantung dari kondisi perekonomian yang sedang berlangsung saat ini.

6. Pengawasan Produksi.

Agar produksi pada PT Sari Husada dapat dilaksanakan dengan lancar, maka di PT Sari Husada mempunyai bagian *quality control* yang melakukan pengawasan terhadap produksi. *Quality control* dilengkapi dengan peralatan-peralatan yang canggih dan tenaga yang profesional.

Pengawasan dan pemeriksaan tersebut dilakukan terhadap :

- a. Bahan baku, bahan pengemas dan bahan pembantu lainnya.
- b. Peralatan kerja, lingkungan kerja dan para karyawan.
- c. Produk dalam proses dan produk setengah jadi untuk menghindari kemungkinan terjadinya kontaminasi pada tiap tahap proses produksi.
- d. Produk jadi, yaitu mengenai keawetan, kualitas dan kuantitas produksi.

#### 7. Kebijakan mutu (*Quality Policy*)

Dalam rangka peningkatan komitmen untuk menghasilkan produk bermutu tinggi, perusahaan telah berhasil memperoleh sertifikat ISO 9002, yang merupakan jaminan mutu produk dan diakui oleh dunia internasional. Untuk mempertahankan dan meningkatkan mutu produk, PT Sari Husada mempunyai kebijakan mutu, antara lain ;

- a. PT Sari Husada adalah produsen makanan dan minuman bergizi untuk bayi, anak dan orang dewasa.
- b. PT Sari Husada memiliki komitmen untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui produk yang bermutu dan pelayanan terbaik secara konsisten.
- c. Untuk mencapai produk dengan mutu yang telah ditetapkan, perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9002 disegala jajaran perusahaan.
- d. Untuk menjamin efektivitas dalam menerapkan sistem mutu, perusahaan memberikan pelatihan kepada semua personel menurut fungsi tanggung

jawabnya, sehingga tingkat kemampuannya sesuai dengan klasifikasi yang diperlukan.

- e. Perusahaan sangat memperhatikan pemeliharaan *higiene* lingkungan perusahaan.

## **G. Pemasaran.**

### **1. Pasar.**

Dalam iklim ekonomi seperti apapun, agar suatu bisnis dapat sukses maka bisnis tersebut sebaiknya berorientasi pada pasar atau konsumen. Namun karena terlalu luasnya pasar, maka perusahaan harus berhati-hati dalam menentukan pasar yang akan dimasuki. Karena luasnya pasar tersebut maka PT Sari Husada memilih konsumen ibu-ibu rumah tangga, dengan memproduksi susu dan makanan untuk bayi dan anak. Ibu-ibu rumah tangga dan anak-anak yang diambil berdasarkan pada pertimbangan bahwa konsumen kelompok ini cukup besar karena usia penduduk pasangan subur cukup tinggi dan angka kelahiran juga cukup tinggi. Selain itu PT Sari Husada juga mempunyai keinginan untuk membantu pemerintah Indonesia dalam menyediakan makanan dan minuman yang bergizi yang sangat dibutuhkan oleh ibu, bayi dan anak yang dalam masa pertumbuhan.

Konsumen yang menjadi sasaran PT Sari Husada dibagi dalam beberapa kelompok berdasarkan pada penghasilan mereka, yaitu ibu-ibu yang berpenghasilan tinggi, menengah dan rendah. Untuk mengatasi masalah tersebut maka PT Sari Husada membuat produk yang bermacam-macam agar semua

kelompok yang ada dapat menjadi konsumennya. Dan konsentrasi perusahaan adalah untuk kelas menengah kebawah, karena sesuai dengan permintaan pasar.

Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut di atas maka perusahaan mengharapkan dapat memperoleh pasar yang potensial, sehingga perusahaan akan mampu bertahan dan berkembang dengan baik.

## 2. Saluran distribusi.

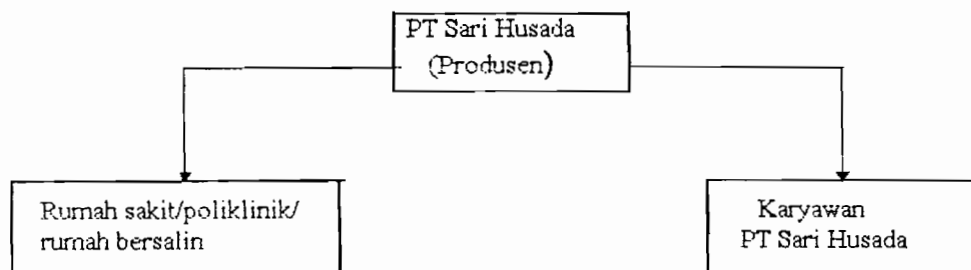
Dalam memasarkan produknya, PT Sari Husada mempergunakan 2 saluran distribusi, yaitu :

### a. Saluran distribusi langsung.

Saluran distribusi langsung dipergunakan oleh perusahaan untuk melayani konsumen yang datang secara langsung ke perusahaan tanpa melalui perantara. Konsumen tersebut antara lain : rumah sakit, poliklinik, rumah bersalin, dan karyawan PT Sari Husada. Mereka dapat langsung membeli melalui koperasi yang ada di perusahaan.

Gambar I

Distribusi pemasaran langsung



b. Saluran distribusi tidak langsung.

Saluran distribusi tidak langsung adalah pendistribusian barang dengan menggunakan perantara. Sebelum tahun 1972, PT Sari Husada menyalurkan produk melalui dua distributor, yaitu PT Kimia Farma dan PT Tiga Raksa satria. Kemudian setelah tahun 1972 perusahaan memutuskan hanya mengangkat agen tunggalnya yaitu PT Tiga Raksa Satria yang berkedudukan di jakarta.

Pengalihan saluran distribusi pada PT Tiga raksa tersebut karena luasnya daerah pemasaran, sehingga untuk menjangkau daerah-daerah yang terpencil maka perlu adanya ditributor yang khusus menangani penyaluran barang. Selain tuntutan luasnya daerah pemasaran, juga adanya faktor lain yang mempengaruhi, yaitu : segi efektivitas, efisiensi tenaga kerja, biaya dan peralatan. Dengan pelimpahan distribusi tersebut PT Sari Husada mengharapkan dapat memusatkan perhatian lebih intensif terhadap faktor produksi, pengembangan perusahaan, juga pengembangan produk tanpa adanya gangguan mengenai cara memasarkan produk agar bisa dinikmati konsumen.

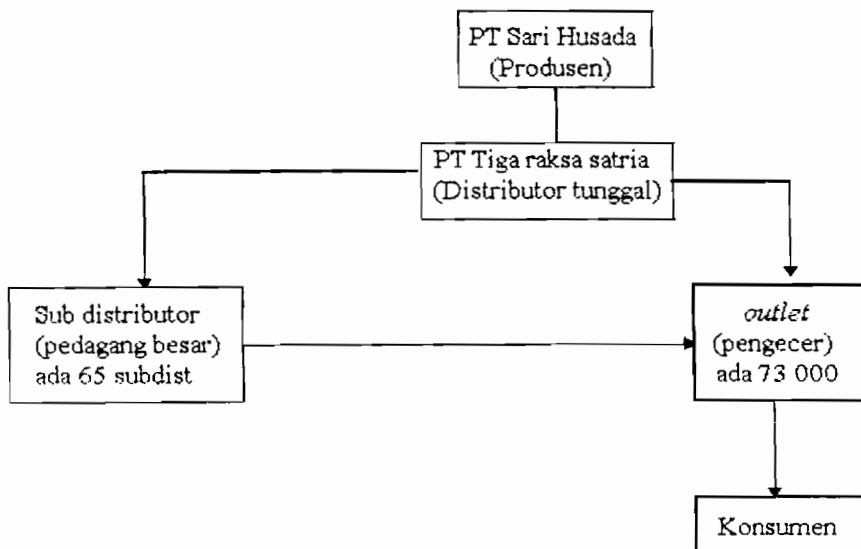
PT Tiga raksa Satria mendistribusikan produk PT Sari Husada dengan cara mengangkat sub distributor dan outlet-outlet yang mampu menjangkau keseluruhan tanah air, bahkan untuk daerah-daerah terpencil. Sebelum tahun 1997 ada 15 sub distributor dan setelah tahun 1997 meningkat menjadi 65 sub distributor dan ada 73 000 *outlet* yang merata diseluruh Indonesia.

Penyediaan produk yang merata dan ada dimana-mana ini menjadi salah satu kunci keberhasilan pemasaran PT Sari Husada.

Penjualan produk dari PT Sari Husada kepada PT Tiga Raksa Satria dilakukan secara kredit, sehingga menimbulkan adanya piutang usaha. Berdasarkan kesepakatan antara PT Sari Husada dengan PT Tiga Raksa Satria pembayaran piutang usaha atas penjualan produk PT Sari Husada dilakukan dengan piutang wesel oleh PT Corporation (PT FICORINVEST). PTFICORINVEST adalah lembaga bukan bank yang berkedudukan di Jakarta.

Gambar II

Saluran distribusi tidak langsung



### 3. Promosi dan Advertising.

PT Sari Husada dalam usaha untuk membujuk dan mempengaruhi pasar melakukan kegiatan promosi, dengan tujuan :

- a. Memberikan informasi akan produk-produk PT Sari Husada.
- b. Menunjukkan keunggulan produk.
- c. Menanamkan kesadaran akan nilai-nilai tertentu.
- d. Mempertahankan dan memperkuat penjualan.
- e. Meningkatkan permintaan.
- f. Meningkatkan laba.

Promosi yang dilakukan PT Sari Husada adalah promosi langsung dan promosi tidak langsung. Promosi langsung meliputi pemberian sampel, *detailing consumer offer* dan *give aways*. Sedangkan promosi tidak langsung berupa sumbangan/sponsor dan advertensi melalui media cetak maupun elektronik.

PT Sari Husada dalam melakukan promosi tidak langsung menggunakan media-media antara lain :

- a. Koran/surat kabar dan majalah.
- b. Radio.
- c. Televisi.
- d. Kalender.
- e. Bill board atau baliho.



f. spanduk.

g. Memberikan informasi kesehatan melalui media/majalah kesehatan.

#### 4. Persaingan.

Persaingan yang terjadi di pasaran terhadap produk sejenis yang diproduksi oleh perusahaan lain menjadi salah satu kendala yang harus dipikirkan oleh PT Sari Husada. Persaingan utama yang dihadapi PT Sari Husada adalah produk-produk impor baik berupa susu maupun makanan bayi dan anak. Saingan PT Sari Husada untuk produk susu bayi dan anak adalah merk dagang Lactogen, Nutrilon dan Moringa, sedangkan untuk minuman segala umur adalah produk dari susu Bendera, Indomilk, cap NONA dan juga susu cap ENAK.

Persaingan dengan produk-produk impor dirasakan PT Sari Husada cukup berat, sebab susu bubuk yang diimpor pada tahun 1971 tidak dikenakan bea masuk, sehingga harga produk-produk luar negeri menjadi murah. Dengan harga produk impor yang murah tersebut membuat konsumen akan memilih produk impor tersebut. Tetapi setelah pemerintah Indonesia mengeluarkan peraturan tentang bea masuk terhadap susu impor pada tanggal 1 februari 1971 membuat PT Sari Husada dapat bangkit kembali, karena persaingan harga dapat diimbangi.

Kebijakan pemerintah tersebut membuat PT Sari Husada dapat bertahan sampai sekarang. Usaha-usaha yang dilakukan PT Sari Husada agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mengembangkan perusahaan adalah dengan cara :

a. Mengadakan *market research*.



Hal-hal yang diteliti dalam market reseach adalah :

- 1) Tingkah laku konsumen.
  - 2) Kegiatan distribusi barang/produk.
  - 3) Ratio biaya dengan kenaikan volume penjualan.
- b. Meningkatkan promosi baik secara langsung maupun tidak langsung.
- c. Meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan, dengan cara :
- 1) Menggunakan peralatan yang canggih.
  - 2) Menyesuaikan laboratorium yang lengkap dan modern.
  - 3) Menyesuaikan mutu produk dengan produk dari luar negari.
  - 4) Menentukan standart kualitas dan pengawasan hasil produksi.

## **BAB V**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran Pada PT Sari Husada**

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT Sari Husada maka didapatkan data bahwa penyusunan anggaran biaya pemasaran dimulai dari pihak atasan atau manajer puncak yang mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran kemudian dilanjutkan dan dilengkapi oleh pihak bawahan atau manajer departemen. Prinsip anggaran yang disusun dari pihak atasan tersebut berupa garis besar anggaran perusahaan yang berdasarkan tujuan umum perusahaan, maka pihak bawahan kemudian tinggal membuat perinciannya dan juga tambahan-tambahan yang diperlukan.

Pada departemen pemasaran, manajer pemasaran menyusun usulan anggaran biaya pemasaran dimulai dari manajer pemasaran yang terlebih dahulu menyusun rancangan anggaran biaya pemasaran. Rancangan tersebut kemudian dikomunikasikan kepada masing-masing fungsi pemasaran, jadi fungsi-fungsi dalam pemasaran tinggal menambahkan apabila ada kekurangan.

PT Sari Husada sebelum menyusun anggaran biaya pemasaran, terlebih dahulu mengidentifikasi lingkungan yang ada dalam perusahaan, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang akan mempengaruhi kegiatan perusahaan di masa yang akan datang. Dengan identifikasi ini, maka perusahaan mengharapkan akan dapat meminimalkan resiko yang akan ditanggung perusahaan. Informasi yang

didapatkan oleh perusahaan berasal dari keadaan pada masa lalu, juga masa yang akan datang.

Dengan informasi yang diperoleh maka perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, juga kemampuan dan ancaman yang mungkin timbul di masa yang akan datang. Informasi yang diselidiki perusahaan saat ini antara lain : bidang ekonomi, bidang sosial dan politik, perubahan kurs, kondisi alam, persaingan serta perkembangan teknologi.

Kondisi ekonomi sangat berpengaruh bagi PT Sari Husada, karena perusahaan masih tergantung dari impor bahan baku *skimmed milk powder* yang merupakan bahan pokok membuat produk pada PT Sari Husada. dengan kondisi ekonomi yang cukup baik ditahun 1996, maka pengadaan bahan baku dari luar negeri cukup lancar, tetapi perusahaan juga gatisipasi apabila di tahun 1997 nanti akan terjadi perubahan kondisi ekonomi. Perubahan kondisi ekonomi akan mempengaruhi harga bahan baku dan juga permintaan konsumen. Harga bahan baku akan mempengaruhi seluruh kegiatan perusahaan, baik proses produksi, distribusi maupun harga jual produk. Kondisi ekonomi juga akan mempengaruhi daya beli konsumen, maka perusahaan selalu berusaha meminimalkan biaya dengan berbagai cara sehingga harga menjadi rendah, walaupun bahan baku masih impor.

Bidang sosial dan politik menjadi perhatian yang cukup besar bagi perusahaan pada waktu yang akan datang, karena di tahun 1997 bangsa Indonesia akan melaksanakan pemilu. Dengan pelaksanaan pemilu maka kemungkinan basar distribusi prosuk kebarbagai daerah akan terganggu, karena selama kampanye

jalan-jalan pasti akan macet. Karena hal itu maka perusahaan sangat berhati-hati dalam merencanakan produksi tahun yang akan datang.

Dengan adanya kondisi politik yang mungkin berbeda untuk tahun 1997 dengan adanya pemilu, perusahaan perlu mewaspadainya, karena kemungkinan besar akan menyebabkan naik-turunnya nilai tukar mata uang asing. Perubahan kurs akan sangat berpengaruh terhadap biaya produksi pada PT Sari Husada, karena bahan baku impor untuk produk PT Sari Husada masih sangat besar, yaitu mencapai 70%.

Perusahaan juga harus memperhatikan kondisi alam dan juga musim yang ada di Indonesia, karena hal ini akan mempengaruhi kelancaran proses produksi, distribusi dan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, bahan baku susu segar masih sangat tergantung dari peternakan rakyat yang masih tradisional, sehingga kondisi alam masih sangat berpengaruh.

Persaingan yang terjadi dipasaran terhadap produk yang sejenis merupakan salah satu kendala yang harus dipikirkan. Persaingan ini terjadi karena saat ini sudah banyak produk-produk yang sejenis masuk dipasaran Indonesia yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Untuk itu maka sasaran perusahaan adalah masyarakat kelas menengah kebawah, dengan cara meminimalkan biaya agar harga menjadi rendah. Agar persaingan ini dapat diatasi maka perusahaan melakukan analisis pasar, sehingga kebutuhan pasar dapat segera dipenuhi.

Perkembangan teknologi yang semakin maju akan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan sedapat mungkin berusaha untuk

mengimbangi perusahaan-perusahaan lain yang menggunakan peralatan yang lebih canggih. PT Sari Husada merencanakan untuk membeli mesin-mesin yang lebih canggih di tahun yang akan datang agar biaya produksi dapat ditekan dan produk yang dihasilkan akan berkualitas lebih baik.

PT Sari Husada mempunyai banyak lisensi dari perusahaan asing, hal ini membuat perusahaan makin kokoh, terutama untuk memasuki pasar global. Dengan masuknya perusahaan asing ini diharapkan dapat mempermudah transfer teknologi dan juga dalam pemasaran produknya. Dengan produk lisensi ini apabila terjadi resesi tidak akan berpengaruh besar untuk penjualan produk. Kerja sama dengan perusahaan asing ini juga akan menguntungkan perusahaan dalam perdagangan internasional.

Dalam rangka peningkatan komitmen untuk menghasilkan produk bermutu tinggi, perusahaan telah berhasil memperoleh sertifikat ISO 9002 sejak 2 maret 1996. Hal ini membuat PT Sari Husada semakin mantap kedudukannya di dunia internasional.

Sampai saat ini PT Sari Husada berhasil menjadi *absolut market leader*. Penjualan produk dipasaran mampu mencapai diatas 60%, karena PT Sari Husada mampu menjual produk makanan dan minuman bergizi dengan harga relatif murah dibandingkn dengan perusahaan sejenis. Produk yang dihasilkan berkualitas tinggi, tersedia diseluruh pelosok tanah air dan dikonsumsi oleh seluruh masyarakat terutama lapisan konsumen menengah ke bawah.

Bedasarkan pada SWOT perusahaan tersebut, maka PT Sari Husada menetapkan tujuannya, yaitu : mampu menghadapi pertumbuhan dan kompetisi pasar yang semakin cepat serta mampu mendistribusikan produk sampai kedaerah-daerah yang terpencil. serta tetap meningkatkan kualitas produk agar gizi ibu dan anak dapat terpenuhi.

Dari tujuan tersebut kemudian para manajer mengkoordinasi bagian-bagian yang ada dibawahnya. Dalam hal ini manajer pemasaran memerintahkan kepada masing-masing fungsi pemasaran untuk mempertimbangkan dan memberikan masukan atas rancangan anggaran biaya pemasaran yang telah dibuat oleh manajer pemasaran. Apabila rancangan anggaran tersebut ada kekurangan, maka fungsi-fungsi pemasaran tinggal menambahkannya. Jadi fungsi-fungsi dalam pemasaran tidak banyak terlibat dalam pembuatan usulan anggaran biaya pemasaran.

Anggaran Biaya pemasaran yang telah disusun oleh manajer pemasaran kemudian diserahkan kepada komite anggaran bersama-sama dengan departemen lainnya agar terjadi saling kerjasama yang baik. Komite anggaran kemudian menyalurkan usulan anggaran tersebut.

Anggaran biaya pemasaran yang disusun pada PT Sari Husada untuk jangka waktu satu tahun dan akan direvisi hanya jika ada perubahan yang signifikan saja. Perusahaan mengharapkan dengan jangka waktu satu tahun akan dapat menilai prestasi dari manajer tiap departemen.

Anggaran biaya pemasaran yang telah disetujui oleh dewan komisaris dan dewan direksi kemudisn dikembalikan kepada masing-masing departemen. Untuk

departemen pemasaran kemudian manajer pemasaran akan menjelaskannya kepada masing-masing fungsi pemasaran, yaitu fungsi promosi dan advertensi, fungsi penjualan, fungsi pengepakan dan pengiriman, fungsi kredit dan penagihan, fungsi penggudangan dan pengiriman, juga fungsi administrasi pemasaran.

Setelah pelaksanaan anggaran biaya pemasaran, pada setiap akhir tahun akan dilakukan analisis dan tindak lanjut dari anggaran biaya pemasaran tersebut. Analisis disini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggarannya sehingga diketahui penyimpangannya. Penyimpangan ini dianalisis untuk mengetahui penyebabnya dan melakukan koreksi atau perbaikan.

#### **B. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran Menurut Teori**

Semakin kompleksnya masalah dalam perusahaan menyebabkan banyak kegiatan harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang cermat. Kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan saling berkaitan satu dengan yang lainnya, sehingga kegagalan terhadap satu kegiatan akan mempengaruhi kegiatan yang lain. Anggaran sangat baik sebagai suatu perencanaan, koordinasi dan pengawasan dalam perusahaan ini agar kegiatan dapat berjalan dengan baik. Anggaran sangat baik digunakan karena anggaran merupakan penjabaran secara terinci dari masing-masing tujuan menjadi program-program kerja yang akan dilaksanakan.

Anggaran yang baik dapat ditentukan dari proses penyusunannya. Proses penyusunan anggaran yang baik akan membuat para manajer mempunyai komitmen untuk mencapai sasaran anggaran. Penyusunan anggaran perusahaan disesuaikan



dengan keadaan perusahaan. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran untuk perusahaan kecil akan lebih sederhana bila dibandingkan dengan perusahaan besar. Hal ini disebabkan karena perusahaan besar akan melakukan kegiatan yang lebih banyak daripada perusahaan kecil.

Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran merupakan tahap kegiatan yang dilakukan dalam menyusun anggaran biaya pemasaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan bagi setiap fungsi yang ada di departemen pemasaran.

Anggaran biaya pemasaran yang baik disusun berdasarkan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan disusun berdasarkan pada informasi masa lalu dan juga perubahan intern maupun ekstern perusahaan. Lingkungan ekstern yang mungkin berubah dimasa depan meliputi : kondisi ekonomi, sosial, politik dan juga kebijakan pemerintah. Analisis lingkungan ekstern dan intern perusahaan dan informasi masa yang lalu perusahaan akan dapat mengetahui kekuatan, ancaman, dan kesempatan yang dimiliki perusahaan (SWOT : *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Dengan mengetahui SWOT maka kemudian dapat disusun tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Penyusunan anggaran biaya pemasaran dikoordinasi oleh manajer pemasaran yang berdasarkan pada tujuan perusahaan yang telah disusun oleh manajer puncak. Berdasarkan tujuan perusahaan, manajer pemasaran membuat

keputusan pengoperasian yang berhubungan dengan kegiatan pada departemen pemasaran yaitu usulan anggaran biaya pemasaran. Usulan anggaran tersebut selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran. Komite anggaran pada departemen pemasaran dipegang oleh manajer pemasaran dan juga melibatkan fungsi-fungsi yang ada dalam departemen pemasaran.

Usulan anggaran yang dibuat oleh masing-masing fungsi pemasaran akan direvisi oleh komite anggaran agar terjadi sinkronisasi/keharmonisan antara anggaran dari fungsi yang satu dengan anggaran dari fungsi yang lain. Anggaran yang disusun harus memperoleh dukungan dari semua bagian yang ada dalam departemen pemasaran dan juga departemen yang lain atas persetujuan dari manajer pemasaran serta bimbingan dari perusahaan. Usulan anggaran yang telah direvisi dan disetujui oleh komite anggaran kemudian disahkan oleh pimpinan perusahaan.

Dalam proses penyusunan anggaran tersebut ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan. Dengan anggaran tersebut maka akan menjamin pelaksanaan kerja dengan biaya sesuai dengan yang dianggarkan.

Jangka waktu anggaran biasanya selama 12 bulan (satu tahun) dan ada yang direvisi untuk rencana jangka pendek tiap 3 bulan atau 6 bulan sekali, tergantung atas sifat bisnis perusahaan. Penyesuaian tiap 3 bulan atau 6 bulan sekali ini akan dapat memaksa manajemen senantiasa berpikir secara terus menerus mengenai rencana jangka pendek.

Anggaran yang sudah disusun dan disahkan akan menjadi tanggung jawab semua karyawan untuk melaksanakannya, karena anggaran merupakan landasan kerja serta arah kerja yang akan dicapai. Anggaran biaya pemasaran menjadi tanggung jawab fungsi-fungsi yang ada dalam departemen pemasaran dibawah pengawasan dari manajer pemasaran.

Agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan dengan baik maka setiap tahun dilakukan analisis terjadinya penyimpangan. Penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran dianalisis dan dicari penyebabnya untuk dasar penyusunan anggaran dalam merancang tindakan koreksi dan juga untuk penilaian kinerja penyusun anggaran.

### **C. Perbandingan Proses penyusunan Anggaran Biaya Pemasaran**

Dari data yang diperoleh maka dapat dirumuskan bahwa perbandingan antara proses penyusunan anggaran biaya pemasaran menurut teori dan menurut PT Sari Husada adalah sebagai berikut :

1. Anggaran biaya pemasaran disusun berdasarkan analisis informasi masa lalu dan lingkungan eksternal perusahaan.

PT Sari Husada sebelum menyusun anggaran biaya pemasaran terlebih dahulu menganalisis informasi dari masa lalu dan juga lingkungan eksternal yang meliputi bidang ekonomi, kondisi alam, persaingan serta perkembangan teknologi. Hal ini sesuai dengan teori.

2. Menentukan perencanaan strategi, yaitu penentuan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang yang berdasarkan SWOT.

PT Sari Husada dalam menentukan tujuan perusahaan berdasarkan dari analisis SWOT, sehingga perusahaan akan sedapat mungkin mengurangi kelemahan dan meningkatkan apa yang sudah menjadi kekuatan serta kesempatan yang dimiliki perusahaan serta menanggulangi ancaman perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori.

3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang.

Tujuan organisasi dan rencana jangka panjang pada PT Sari Husada dikomunikasikan oleh direktur utama kepada direktur masing-masing departemen, diantaranya adalah departemen pemasaran. Selain itu tujuan organisasi juga dikomunikasikan kepada komite anggaran agar mereka mengetahuinya. Tujuan perusahaan adalah mampu menghadapi kompetisi dipasar serta mampu mendistribusikan produk kedaerah-daerah yang terpencil. Hal ini sesuai dengan teori.

4. Memilih taktik, mengkoordinasikan kegiatan serta mengawasi kegiatan.

Berdasarkan pada tujuan organisasi, PT Sari Husada kemudian menyusun cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Maka perusahaan akan mengangkat PT Tiga Raksa satria sebagai agen tunggal agar dapat mengkonsentrasikan diri dalam pemasaran produk. Hal ini bertujuan agar biaya dapat seminimal mungkin dengan hasil semaksimal mungkin. Agar distribusi produk mencapai

daerah terpencil maka perusahaan akan menambah outlet di daerah-daerah. Hal ini sesuai dengan teori.

5. Menyusun usulan anggaran.

Usulan anggaran pada PT Sari Husada dibuat oleh manajer pemasaran, dan fungsi-fungsi pemasaran tinggal menambah apabila ada yang kurang. Hal ini berbeda dengan teori yang menyebutkan bahwa usulan anggaran di mulai dari masing-masing fungsi pemasaran dan kemudian baru diajukan pada manajer pemasaran untuk disusun menjadi satu anggaran. Hal ini tidak sesuai dengan teori.

6. Menyarankan revisi usulan anggaran.

Usulan anggaran biaya pemasaran yang telah disusun oleh manajer pemasaran kemudian diserahkan pada komite anggaran untuk direvisi agar terjadi sinkronisasi dengan anggaran dari departemen lain dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang perusahaan dan juga tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori.

7. Persetujuan akhir dari manajemen puncak dan kemudian didistribusikan ke setiap departemen sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sekaligus sebagai alat pengendalian.

Pada PT Sari Husada, anggaran biaya pemasaran yang telah mendapat persetujuan dari manajemen puncak kemudian dikembalikan kepada departemen pemasaran untuk diberitahukan kepada masing-masing fungsi pemasaran

sebagai pedoman kerja dan sebagai alat pengendalian. Hal ini sesuai dengan teori.

8. Jangka waktu anggaran biaya pemasaran adalah 1 tahun dan direvisi tiap 3 bulan atau 6 bulan sekali untuk perencanaan jangka pendek.

Pada PT Sari Husada anggaran biaya pemasaran ditetapkan untuk jangka waktu 1 tahun dan direvisi hanya apabila ada perubahan yang signifikan. Hal ini dilakukan karena anggaran di PT Sari Husada dipakai sebagai tolok ukur kinerja manajer. Jadi revisi yang sering dilakukan hanya akan membuat manajer kurang mempunyai semangat untuk mencapai anggaran yang sudah ditetapkan dan bahkan revisi yang sering dilakukan hanya akan menambah biaya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada sudah baik, karena antara persamaan dan perbedaan penyusunan anggaran pemasaran menurut teori dan menurut perusahaan lebih banyak persamaannya. Perbedaan antara penyusunan anggaran menurut teori dan menurut perusahaan ada 2, yaitu mengenai proses penyusunan usulan anggaran dan jangka waktu anggaran. Perbedaan penyusunan ini tidak terlalu berpengaruh pada baik tidaknya proses penyusunan anggaran, karena perusahaan menerapkan proses penyusunan tersebut dengan alasan tertentu, yaitu untuk menghemat waktu dan biaya. Jadi dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa proses penyusunan anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada sudah baik. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran yang baik ini diharapkan akan membuat pengendalian biaya pemasaran akan menjadi baik.

## **D. Pengendalian biaya pemasaran**

### **1. Deskripsi data**

Pengendalian biaya pemasaran dimulai dengan pembuatan anggaran biaya pemasaran yang telah disejui oleh manajer puncak. Anggaran biaya pemasaran ini merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pemasaran.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mengadakan penelitian dan analisis terhadap PT Sari Husada dalam rangka membiayai kegiatan pemasarannya. Analisis yang dilakukan adalah membandingkan antara anggaran dan realisasinya.

Batas toleransi yang digunakan dalam penulisan ini adalah 5%, jadi jika selisih rugi kurang dari atau sama dengan 5% berarti pengendalian biaya pemasaran sudah dilakukan dengan baik. Dan jika selisih laba lebih dari 5% maka selisih tersebut juga merupakan selisih yang cukup berarti bagi manajemen.

Komponan biaya pada PT Sari Husada adalah komponen biaya untuk setiap fungsi pemasaran. Biaya pemasaran tersebut terbagi dalam biaya pemasaran langsung dan biaya pemasaran tidak langsung fungsi. Terlebih dahulu akan dijelaskan tentang biaya pemasaran langsung.

Gaji karyawan adalah gaji yang diberikan pada karyawan atas jasanya dalam mengoperasikan kegiatan pemasaran perusahaan. Gaji ini diberikan secara tetap setiap bulan, sehingga disebut sebagai gaji tetap.

Fungsi promosi dan advertensi adalah fungsi yang melakukan beberapa kegiatan baik promosi langsung maupun promosi tidak langsung, dan juga

advertensi. Promosi langsung adalah kegiatan promosi dengan cara mengadakan pertemuan langsung dengan produk perusahaan. Yang termasuk dalam promosi langsung adalah pemberian sampel, contoh produk yang diberikan kepada calon pembeli, khususnya untuk produk abru perusahaan. Selain itu juga dengan cara detailing, yaitu kegiatan promosi dengan cara mengunjungi lembaga-lembaga tertentu guna memperkenalkan produk-produk perusahaan. *Consumer offer* dan *give aways* yaitu cara promosi dengan memberikan bonus tertentu kepada pembeli, misalnya untuk pembelian SGM kaleng mendapat bonus sebuah mangkuk indah dari perusahaan. Promosi tidak langsung adalah cara promosi dengan menggunakan perantara atau fasilitas tertentu, yaitu berupa poster-poster, kalender, sumbangan/sponsor kegiatan, serta iklan/advertensi yang dilakukan melalui radio dan televisi.

Pada fungsi penjualan PT Sari Husada mengeluarkan biaya untuk jasa penjualan yaitu biaya yang dikeluarkan karena prosuk sudah dapat terjual di pasar. Selain itu perusahaan juga mengeluarkan biaya untuk perjalanan dinas, karena kantor untuk penjualan produk pada PT Sari Husada tersebar ke daerah-daerah.

Fungsi penggudangan pada PT Sari Husada meliputi sewa bangunan dan prosarana, beban listrik gudang, serta biaya gudang. Biaya gudang yang dimaksud adalah gudang untuk produk jadi. Gudang produk jadi pada PT Sari Husada ada di Giwangan, dan juga daerah-daerah dekat tempat pemasaran. Karena gudang yang jauh tersebut, maka menimbulkan biaya langsir dan juga biaya pengangkutan ke



gudang cabang. Selain itu biaya gudang juga termasuk biaya pemeliharaan serta biaya tenaga borongan dan pemeliharaan forklift.

Fungsi pengepakan dan pengiriman pada PT Sari Husada mengeluarkan untuk biaya angkut penjualan, yaitu biaya pengangkutan dari gudang sampai ke sub agen atau outlet-outlet di daerah-daerah pemasaran. Sebagai alat pengangkutan dari gudang giwangan sampai ke gudang cabang dan dari gudang cabang sampai ke sub agen digunakan kendaraan dengan memanfaatkan jasa sewa kendaraan. sehingga tidak dikenai biaya penyusutan kendaraan.

Fungsi kredit dan penagihan mengeluarkan biaya dalam kaitannya dengan pengembalian barang dan penagihan piutang. Karena PT Sari Husada memanfaatkan agen tunggalnya maka tidak ada retur penjualan. Biaya yang ada adalah penghapusan piutang dan peralatan kantor.

Fungsi administrasi pemasaran mengeluarkan biaya berkaitan dengan biaya faktur dan pembukuan untuk bagian pemasaran. Biaya yang dikeluarkan untuk fungsi administrasi pemasaran merupakan bagian kecil dari semua biaya yang dikeluarkan untuk departemen pemasaran.

Biaya yang termasuk dalam pemasaran tidak langsung adalah : biaya kesejahteraan karyawan yang berupa tunjangan dan jaminan sosial bagi karyawan, biaya penyusutan bangunan, biaya asuransi dan biaya gaji tidak langsung, yaitu biaya gaji manajer dan staff pemasaran. Jaminan sosial karyawan berupa tunjangan hari raya, uang pengobatan, uang makan, uang transport, pakaian kerja dan dinas, uang simpati, uang pengganti susu, dan lain-lain.

Data pokok dalam penelitian ini adalah mengenai komponen-komponen biaya pemasaran yang telah dikeluarkan oleh PT Sari Husada untuk tahun 1997. Data tersebut meliputi biaya pemasaran yang dikeluarkan oleh setiap fungsi pemasaran baik data yang dianggarkan maupun data biaya pemasaran yang sesungguhnya. Data mengenai biaya pemasaran yang sesungguhnya dan biaya pemasaran yang dianggarkan dapat dilihat pada tabel V.1.

Tabel V.1  
Anggaran dan Realisasi Biaya Pemasaran  
PT Sari Husada  
Tahun 1997 (dalam rupiah)

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi
<b>Biaya pemasaran Langsung :</b>		
1. Fungsi Promosi dan Advertensi		
* Gaji karyawan	10.184.900	10.134.000
* Suplies kantor	3.747.940	3.900.978
* Biaya promosi langsung	6.884.231.800	6.790.833.374
* Biaya promosi tdk langsung	18.775.724.620	18.354.942.286
* Barang contoh	1.254.942.040	1.237.749.334
* Biaya lain-lain	1.859.370	1.528.310
2. Fungsi Penjualan		
* Gaji karyawan	14.503.500	14.112.000
* Supleis kantor	3.903.370	3.970.472
* Jasa penjualan	4.186.625.000	3.981.993.792
* Biaya perjalanan dinas	257.836.824	270.728.000
* Biaya lain-lain	2.300.850	1.996.550
3. Fungsi Penggudangan		
* Gaji karyawan	32.850.300	31.740.000
* Supleis kantor	20.710.430	21.745.952
* Biaya listrik gudang	12.633.300	13.643.960
* Sewa bangunan dan prasarana	594.730.385	593.676.460
* Biaya penggudangan	1.865.920.000	1.828.602.490
* Biaya lain lain	54.746.000	40.221.900
4. Fungsi Pengepakan dan pengiriman.		
* Gaji karyawan	117.717.700	115.128.000
* Suplais kantor	9.957.580	10.373.260
* Biaya angkut penjualan	1.172.730.070	1.176.102.692
* Biaya lain-lain	1.650.000	1.188.000
5. Fungsi Kredit dan penagihan.		
* Gaji karyawan	8.336.600	8.107.440

* Supleis kantor	19.843.500	18.531.963
* Penghapusan piutang	45.281.640	48.450.350
* Biaya lain-lain	4.569.590	4.272.575
6. Fungsi Administrasi pemasaran		
* Gaji karyawan	18.432.920	18.241.200
* Supleis kantor	15.378.865	14.694.506
* Biaya lain-lain	5.012.200	4.176.685
Jumlah biaya pemasaran langsung	35.396.361.294	34.620.789.529
Biaya pemasaran tdk langsung		
1. Biaya kesejahteraan karyawan	346.416.500	349.744.056
2. Biaya Asuransi	22.016.200	21.802.537
3. Biaya penyusutan	1.277.125.454	1.095.704.138
4. Gaji tidak langsung	196.571.794	206.208.110
Jumlah biaya tidak langsung	1.842.129.948	1.673.458.841
Total Biaya Pemasaran	37.238.491.242	36.294.245.370

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

Selain data mengenai anggaran dan realisasi biaya pemasaran, juga dibutuhkan data mengenai dasar distribusi biaya tidak langsung fungsi (tabel V.2). Data tersebut digunakan untuk mendistribusikan setiap jenis biaya pemasaran tidak langsung kesetiap fungsi pemasaran yang ada.

Dari dasar distribusi tersebut, dapat digunakan untuk mendistribusikan biaya pemasaran tidak langsung kesetiap fungsi pemasaran. Perhitungan tentang distribusi anggaran biaya tidak langsung pada setiap fungsi dapat dihitung dengan mengetahui jumlah karyawan untuk setiap fungsi pemasaran dan luas lantai setiap fungsi. Dari penelitian yang dilakuakn pada PT Sari husada dapat diperoleh data seperti pada tabel V.3.

Untuk tujuan pengendalian, maka data yang juga diperlukan adalah mengenai alat satuan pengukur jasa, yang dapat dilihat pada tabel V.4 dan V.5.

Tabel V.2  
 Dasar Distribusi Biaya Tidak Langsung Fungsi  
 PT Sari Husada  
 Tahun 1997

Jenis biaya tidak langsung	Dasar distribusi pada setiap fungsi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesejahteraan karyawan</li> <li>• Penyusutan bangunan</li> <li>• Biaya asuransi</li> <li>• Gaji karyawan tidak langsung (gaji manajer pemasaran dan staff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah karyawan setiap fungsi</li> <li>• Luas lantai bangunan setiap fungsi</li> <li>• Luas lantai bangunan setiap fungsi</li> <li>• Jumlah karyawan setiap fungsi</li> </ul>

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

Tabel V.3  
 Dasar Distribusi Biaya Tidak Langsung  
 PT Sari Husada  
 Tahun 1997

Fungsi	Jumlah Karyawan		Luas Lantai	
	Jumlah orang	%	M <sup>2</sup>	%
1. Promosi dan advertensi	5	3,97	35	0,76
2. Penjualan	7	5,56	50	1,08
3. Penggudangan	23	18,25	3700	80,17
4. Pengepakan dan pengiriman	78	61,98	700	15,17
5. Kredit dan penagihan	4	3,18	50	1,08
6. Administrasi pemasaran	9	7,14	80	1,74
Jumlah	126	100	4615	100

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

Alat satuan pengukur jasa yang digunakan PT Sari Husada dapat dilihat pada tabel V.4 dan V.5.

**Tabel V.4**  
**Alat satuan Pengukur Jasa**  
**PT Sari Husada**  
**Tahun 1997**

<b>Fungsi</b>	<b>Alat Satuan Pengukur Jasa</b>	<b>Kapasitas Normal</b>
Promosi dan advertensi	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 257.761.469.652
Penjualan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 257.761.469.652
Penggudangan	Jumlah berat produk	22.078.256 Kg
Pengepakan & pengiriman	Jumlah berat produk	22.078.256 Kg
Kredit dan penagihan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 257.761.469.652
Administrasi pemasaran	Jumlah faktur penjualan	1240 set

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

**Tabel V.5**  
**Alat satuan pengukur jasa**  
**PT Sari Husada**  
**Tahun 1997**

<b>Fungsi</b>	<b>Alat satuan Pengukur Jasa</b>	<b>Kapasitas Normal</b>
Promosi dan advertensi	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 225.801.097.214
Penjualan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 225.801.097.214
Penggudangan	Jumlah berat produk	16.652.572 Kg
Pengepakan & pengiriman	Jumlah berat produk	16.652.572 Kg
Kredit dan penagihan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 225.801.097.214
Administrasi pemasaran	Jumlah faktur penjualan	1087 set

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

## 2. Pembahasan

Dari data yang telah diperoleh dari PT Sari Husada, maka kemudian penulis akan melakukan pembahasan mengenai pengendalian biaya pemasaran pada perusahaan tersebut. Langkah yang dilakukan pertama kali adalah menyusun anggaran biaya pemasaran yang dipisahkan dalam biaya langsung dan tidak langsung, serta dipisahkan juga dalam biaya tetap dan biaya variabel. Pemisahan biaya pemasaran yang dianggarkan tersebut dapat dilihat pada tabel V.6.

Tabel V.6  
Anggaran Biaya Pemasaran  
PT Sari Husada  
Tahun 1997 (dalam rupiah)

Elemen Biaya	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Jumlah Biaya
Biaya Pemasaran Langsung:			
Gaji Karyawan	202.025.920		202.025.920
Suplies Kantor		73.541.685	73.541.685
Biaya Promosi Langsung	6.884.231.800		6.884.231.800
Biaya Promosi tdk Langsung	18.775.724.620		18.775.724.620
Barang contoh		1.254.942.040	1.254.942.040
Jasa penjualan		4.186.625.000	4.186.625.000
Biaya perjalanan dinas		257.836.824	257.836.824
Biaya penggudangan		1.865.920.000	1.865.920.000
Biaya listrik gudang		12.633.300	12.633.300
Sewa bangunan dan prasarana	594.730.385		594.730.385
Biaya angkut penjualan		1.172.730.070	1.172.730.070
Penghapusan piutang		45.281.640	45.281.640
Biaya lain-lain		70.138.010	70.138.010
<b>Total biaya langsung</b>	<b>26.456.712.725</b>	<b>8.939.648.569</b>	<b>35.396.361.294</b>
Biaya pemasaran tdk langsung :			
Biaya kesejahteraan karyawan	346.416.500		346.416.500
Biaya asuransi	22.016.200		22.016.200

Biaya penyusutan	1.277.125.454		1.277.125.454
Gaji karyawan tidak langsung	196.571.794		196.571.794
Total biaya tidak langsung	1.842.129.948		1.842.129.948
Total biaya pemasaran dianggarkan	28.298.842.673	8.939.648.569	37.238.491.242

Sumber : PT Sari Husada Yogyakarta

Langkah selanjutnya adalah mendistribusikan setiap jenis biaya pemasaran ke dalam setiap fungsi pemasaran yang ada. Untuk biaya langsung fungsi dapat didistribusikan secara langsung kesetiap fungsi yang menikmatinya, sedangkan untuk biaya tidak langsung fungsi diperlukan dasar distribusi kepada setiap fungsi. Dasar distribusi biaya tidak langsung fungsi dapat dilihat pada tabel V.3.

Dari hasil distribusi setiap jenis biaya pemasaran kepada setiap fungsi seperti pada tabel V.3, maka dapat dihitung distribusi biaya pemasaran tidak langsung ke setiap fungsi pemasaran adalah sebagai berikut ;

$$\begin{aligned}
 \text{Distribusi biaya kesejahteraan karyawan} &= \frac{\text{Anggaran biaya kesejahteraan karyawan}}{\text{Jumlah karyawan pada semua fungsi}} \\
 &= \frac{\text{Rp. 346.416.500,00}}{126 \text{ orang}} \\
 &= \text{Rp. 2.749.337,302 / orang} \\
 \text{Fungsi promosi dan advertensi} &= 5 \times \text{Rp. 2.749.337,302} \\
 &= \text{Rp. 13.746.686,51} \\
 \text{Fungsi penjualan} &= 7 \times \text{Rp. 2.749.337,302} \\
 &= \text{Rp. 19.245.361,11}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Fungsi penggudangan} &= 23 \times \text{Rp.}2.749.337,302 \\
 &= \text{Rp.} 63.234.757,95 \\
 \text{Fungsi pengepakan dan pengiriman} &= 78 \times \text{Rp.}2.749.337,302 \\
 &= \text{Rp.} 214.448.309,50 \\
 \text{Fungsi kredit dan penagihan} &= 4 \times \text{Rp.}2.749.337,302 \\
 &= \text{Rp.}10.997.348.21 \\
 \text{Fungsi administrasi pemasaran} &= 9 \times \text{Rp.}2.749.337,302 \\
 &= \text{Rp.}24.744.035,72 \\
 \\
 \text{Distribusi biaya asuransi} &= \frac{\text{Anggaran biaya asuransi}}{\text{jumlah luas lantai bangunan}} \\
 &= \frac{\text{Rp.}22.016.200}{4615 \text{ m}^2} \\
 &= \text{Rp.}4.770,57 / \text{m}^2 \\
 \\
 \text{Fungsi promosi dan advertensi} &= 35 \times \text{Rp.} 4.770,57 \\
 &= \text{Rp.}166.970,10 \\
 \text{Fungsi penjualan} &= 50 \times \text{Rp} 4.770,57 \\
 &= \text{Rp.}238.528,71 \\
 \text{Fungsi penggudangan} &= 3700 \times \text{Rp.}4.770,57 \\
 &= \text{Rp.}17.651.124,59 \\
 \text{Fungsi pengepakan dan pengiriman} &= 700 \times \text{Rp} .4.770,57 \\
 &= \text{Rp.}3.339.401,95 \\
 \text{Fungsi kredit dan penagihan} &= 50 \times \text{Rp.}4.770,57 \\
 &= \text{Rp.}238.528,71
 \end{aligned}$$



$$\text{Fungsi administrasi pemasaran} = 80 \times \text{Rp.4.770,57}$$

$$= \text{Rp.381.645,94}$$

$$\text{Distribusi biaya penyusutan} = \frac{\text{Anggaran biaya penyusutan}}{\text{Jumlah luas lantai bangunan}}$$

$$= \frac{\text{Rp.1.277.125.454}}{4615 \text{ m}^2}$$

$$= \text{Rp.276.733,58 / m}^2$$

$$\text{Fungsi promosi dan advertensi} = 35 \times \text{Rp.276.733,58}$$

$$= \text{Rp.9.685.675,17}$$

$$\text{Fungsi penjualan} = 50 \times \text{Rp.276.733,58}$$

$$= \text{Rp.13.836.678,81}$$

$$\text{Fungsi penggudangan} = 3700 \times \text{Rp.276.733,58}$$

$$= \text{Rp.1.023.914.231,81}$$

$$\text{Fungsi pengepakan dan pengiriman} = 700 \times \text{Rp.276.733,58}$$

$$= \text{Rp.193.713.503,31}$$

$$\text{Fungsi kredit dan penagihan} = 50 \times \text{Rp.276.733,58}$$

$$= \text{Rp.13.836.678,81}$$

$$\text{Fungsi administrasi pemasaran} = 80 \times \text{Rp.276.733,58}$$

$$= \text{Rp.22.138.686,09}$$

$$\text{Distribusi gaji karyawan tidak langsung} = \frac{\text{Anggaran gaji karyawan tidak langsung}}{\text{Jumlah karyawan pada semua fungsi}}$$

$$= \frac{\text{Rp.196.671.794}}{126 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. 1.560.093,60 / orang}$$

Fungsi promosi dan advertensi = 5 x Rp. 1.560.093,60

$$= \text{Rp.7.800.468,02}$$

Fungsi penjualan = 7 x Rp 1.560.093,60

$$= \text{Rp. 10.920.655,22}$$

Fungsi penggudangan = 23 x Rp. 1.560.093,60

$$= \text{Rp. 35.882.152,87}$$

Fungsi pengepakan dan pengiriman = 78 x Rp.1.560.093,60

$$= \text{Rp. 121.687.301,05}$$

Fungsi kredit dan penagihan = 4 x Rp.1.560.093,60

$$= \text{Rp.6.240.374,41}$$

Fungsi administrasi pemasaran = 9 x Rp.1.560.093,60

$$= \text{Rp.14.040.842,43}$$

Dari hasil perhitungan distribusi biaya pemasaran tidak langsung kemudian dibuat tabel tentang distribusi anggaran biaya pemasaran setiap fungsi, dimana biaya tersebut dikelompokkan pula kedalam biaya tetap dan biaya variabel. Distribusi ini dapat dilihat pada tabel V.7, pada halaman 101.



Tabel V.7  
Distribusi Anggaran Biaya Pemasaran  
PT Sari Husada  
Tahun 1997 (dalam rupiah)

Elemen Biaya	T/V	Jumlah	Promosi dan advertensi	Penjualan	Penggudangan	Pengepakan dan pengiriman	Kredit dan penagihan	Administrasi pemasaran
<b>Biaya langsung fungsi</b>								
Gaji karyawan	T	202.025.920	10.184.900	14.503.500	32.850.300	117.717.700	8.336.600	18.432.920
Suplais kantor	V	73.541.685	3.747.940	3.903.370	20.710.430	9.957.580	19.845.500	15.378.865
Biaya promosi tidak langsung	T	18.775.724.620	18.775.724.620					
Biaya promosi langsung	T	6.884.213.800	6.884.231.800					
Barang contoh	V	1.254.942.040	1.254.942.040					
Jasa penjualan	V	4.186.625.000		4.186.625.000				
Biaya perjalanan dinas	V	257.836.824		257.836.824				
Biaya penggudangan	V	1.865.920.000			1.865.920.000			
Biaya listrik gudang	V	12.633.300			12.633.300			
Sewa bangunan & prasarana	T	594.730.385			594.730.385			
Biaya angkut penjualan	V	1.172.730.070				1.172.730.070		
Penghapusan piutang	V	45.281.640					45.281.640	
Biaya lain-lain	V	70.138.010	1.859.370	2.300.850	54.746.000	1.650.000	4.569.590	5.012.200
<b>Jumlah biaya langsung fungsi</b>		<b>35.396.361.294</b>	<b>26.930.690.670</b>	<b>4.465.169.544</b>	<b>2.581.590.415</b>	<b>1.302.055.350</b>	<b>78.031.330</b>	<b>38.823.985</b>
<b>Biaya tidak langsung fungsi</b>								
Biaya kesejahteraan karyawan	T	346.416.500	13.746.686,51	19.245.361,11	63.234.757,95	214.448.309,50	10.997.349,21	24.744.035,72
Biaya asuransi	T	22.016.200	166.970,10	238.528,71	17.651.124,59	3.339.401,95	238.528,71	381.645,94
Biaya penyusutan	T	1.277.125.454	9.685.675,17	13.836.678,81	1.023.914.231,81	193.713.503,31	13.836.678,81	22.138.686,09
Gaji karyawan tidak langsung	T	196.571.794	7.800.468,02	10.920.655,22	35.882.152,87	121.687.301,05	6.240.374,41	14.040.842,43
<b>Jumlah biaya tidak langsung</b>		<b>1.842.129.948</b>	<b>31.399.799,80</b>	<b>44.241.223,85</b>	<b>1.140.682.267,22</b>	<b>53.318.851,81</b>	<b>31.312.931,14</b>	<b>61.305.210,18</b>
<b>Jumlah biaya dianggarkan</b>		<b>37.238.491.242</b>	<b>26.962.090.469,80</b>	<b>4.509.410.767,85</b>	<b>3.722.272.682,22</b>	<b>1.835.243.865,81</b>	<b>109.344.261,14</b>	<b>100.129.195,18</b>
<b>Jumlah biaya tetap</b>		<b>28.298.842.673</b>	<b>25.701.541.119,80</b>	<b>58.744.723,85</b>	<b>1.768.262.952,22</b>	<b>650.906.215,81</b>	<b>39.649.531,14</b>	<b>79.738.130,18</b>
<b>Jumlah biaya variabel</b>		<b>8.939.648.569</b>	<b>1.260.549.350</b>	<b>4.450.666.044</b>	<b>1.954.009.730</b>	<b>1.184.337.650</b>	<b>69.694.730</b>	<b>20.391.065</b>

Setelah anggaran biaya pemasaran didistribusikan ke masing-masing fungsi pemasaran, yang terdiri dari fungsi promosi dan advertensi, fungsi penjualan, fungsi penggudangan, fungsi pengepakan dan pengiriman, fungsi kredit dan penagihan, serta fungsi administrasi pemasaran, maka kita dapat mengetahui anggaran dari masing-masing fungsi.

PT Sari Husada dalam tahun 1997 membuat anggaran biaya pemasaran sebesar Rp. 37.238.419.242,00 yang didistribusikan dalam 6 fungsi pemasaran. Fungsi yang mendapat proporsi terbesar adalah fungsi promosi dan advertensi, yaitu sebesar 72,4% dari seluruh biaya yang dianggarkan untuk bagian bagian pemasaran. Hal ini disebabkan karena banyaknya biaya yang dikeluarkan untuk promosi dan juga pemasangan iklan-iklan di televisi. PT Sari Husada memperbanyak promosi dan advertensi karena dirasakan bahwa jalan tersebut adalah efektif untuk menarik minat konsumen untuk membeli produk-produk PT Sari Husada.

Anggaran yang paling sedikit adalah untuk fungsi administrasi pemasaran, karena biaya untuk administrai hanya untuk supplies kantor dan gaji karyawan. Biaya yang dianggarkan untuk fungsi administrasi adalah sebesar Rp. 100.129.195,18, yaitu sekitar 0,27% dari keseluruhan biaya pemasaran yang dianggarkan.

Fungsi kredit dan penagihan juga mendapat proporsi yang kecil dalam alokasi dari anggaran biaya pemasaran, yaitu sebesar 0,3%. Hal ini disebabkan karena PT Sari Husada mempunyai agen tunggal, yaitu PT Tiga

Raksa satria, jadi segala premi dan retur penjualan bukan menjadi tanggungan dari PT Sari Husada.

Fungsi yang lainnya mendapat proporsi yang beragam. Fungsi penggudangan mendapat anggaran sebesar 9.92%, fungsi pengepakan dan pengiriman sebesar 4,9% dan fungsi penjualan sebesar 12,1% dari keseluruhan biaya pemasaran yang dianggarkan.

Gaji karyawan pada PT Sari Husada tidak mendapat anggaran yang besar, hanya sekitar 0,54% dari seluruh anggaran biaya pemasaran , yaitu sebesar Rp. 202.025.920,00. Hal ini disebabkan karena pada tahun 1997 tenaga kerja pada perusahaan tersebut dikurangi hampir 40%, selain itu juga pada bagian pengepakan dipakai mesin baru yang lebih canggih, sehingga tidak memerlukan banyak tenaga kerja. Selain itu juga disebabkan karena produksi pada tahun 1997 mengalami penurunan secara keseluruhan dari tahun sebelumnya, sehingga tenaga kerja untuk fungsi pemasaran juga perlu dikurangi untuk mengurangi pengeluaran perusahaan secara keseluruhan.

Biaya tetap pada PT Sari Husada lebih besar dari biaya variabelnya. Biaya tetap yang dianggarkan sebesar Rp. 28.298.842.673,00, yaitu sekitar 76% dari seluruh biaya pemasaran yang dianggarkan. Biaya variabel sebesar Rp. 8.939.648.69,00, yaitu sekitar 24% dari seluruh biaya pemasaran.

Setelah anggaran biaya pemasaran didistribusikan kedalam tiap-tiap fungsi pemasaran, langkah selanjutnya adalah menentukan tarif biaya pemasaran dan anggaran fleksibel pada setiap fungsi. Untuk itu maka diperlukan alat satuan pengukur jasa yang dihasilkan oleh setiap fungsi

pemasaran. Satuan pengukur jasa setiap fungsi pemasaran tersebut digunakan untuk :

1. Menghitung tarif jasa setiap fungsi pemasaran, yang dipisahkan dalam tarif biaya tetap dan tarif biaya variabel.
2. Menyusun anggaran fleksibel setiap fungsi untuk tahun 1997.

Berdasarkan alat satuan pengukur jasa yang ditentukan PT Sari Husada ( tabel V.4), maka dapat dihitung tarif biaya pemasaran dan anggaran fleksibel pada setiap fungsi pemasaran.

Perhitungan tarif biaya setiap fungsi pemasaran adalah sebagai berikut :

- Untuk menghitung tarif biaya tetap, rumusnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Tarif tetap} = \frac{\text{Total biaya tetap perfungsi}}{\text{Kapasitas normal perfungsi}}$$

Untuk fungsi promosi, penjualan dan fungsi kredit dan penagihan rumus dikalikan 100% sedangkan untuk fungsi yang lain rumus dikalikan Rp.1,00.

- Untuk tarif biaya variabel digunakan rumus :

$$\text{Tarif Variabel} = \frac{\text{Total biaya variabel perfungsi}}{\text{Kapasitas normal perfungsi}}$$

Untuk fungsi promosi, penjualan dan fungsi kredit dan penagihan rumus dikalikan 100% sedangkan untuk fungsi lainnya rumus dikalikan Rp. 1,00.

Setelah perhitungan selesai, kemudian dibuat tabel hasil perhitungan tarif biaya pemasaran dan anggaran fleksibel tiap fungsi yang dapat dilihat pada tabel V.8.

Perhitungan tarif biaya tetap fungsi pemasaran tahun 1997 adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 - \text{ Fungsi promosi dan advertensi} &= \frac{\text{Rp. 25.701.541.199,80}}{\text{Rp. 257.761.469.652}} \times 100\% \\
 &= 9,971\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 - \text{ Fungsi penjualan} &= \frac{\text{Rp. 58.744.723,85}}{\text{Rp. 257.761.469.652}} \times 100\% \\
 &= 0,023\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 - \text{ Fungsi penggudangan} &= \frac{\text{Rp. 1.768.262.952,22}}{22.078.256 \text{ Kg}} \times \text{Rp. 1,00} \\
 &= \text{Rp. 80,09}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 - \text{ Fungsi pengepakan \& pengiriman} &= \frac{\text{Rp. 650.906.215,81}}{22.078.256 \text{ Kg}} \times \text{Rp. 1,00} \\
 &= \text{Rp. 29,48.}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 - \text{ Fungsi kredit \& penagihan} &= \frac{\text{Rp. 39.649.531,14}}{\text{Rp.257.761.469.652}} \times 100\% \\
 &= 0,015 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 - \text{ Fungsi administrasi pemasaran} &= \frac{\text{Rp. 79.738.130,18}}{1240 \text{ Set}} \times \text{Rp. 1,00} \\
 &= \text{Rp. 64.304,94.}
 \end{aligned}$$

Perhitungan tarif biaya variabel fungsi pemasaran tahun 1997 adalah sebagai

berikut :

$$\begin{aligned} - \text{ Fungsi promosi dan advertensi} &= \frac{\text{Rp. 1.260.549.350}}{\text{Rp. 257.761.469.652}} \times 100\% \\ &= 0,489\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{ Fungsi penjualan} &= \frac{\text{Rp. 4.450.666.044}}{\text{Rp. 257.761.469.652}} \times 100\% \\ &= 1,727\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{ Fungsi penggudangan} &= \frac{\text{Rp. 1.954.009.730}}{22.078.256 \text{ Kg}} \times \text{Rp. 1,00} \\ &= \text{Rp. 88,50} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{ Fungsi pengepakan \& pengiriman} &= \frac{\text{Rp. 1.184.337.650}}{22.078.256 \text{ Kg}} \times \text{Rp. 1,00} \\ &= \text{Rp. 53,64.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{ Fungsi kredit \& penagihan} &= \frac{\text{Rp. 69.694.730}}{\text{Rp. 257.761.469.652}} \times 100\% \\ &= 0,027\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} - \text{ Fungsi administrasi pemasaran} &= \frac{\text{Rp. 20.391.065}}{1240 \text{ Set}} \times \text{Rp. 1,00} \\ &= \text{Rp. 16.444,41.} \end{aligned}$$



**Tabel V.8**  
**Perhitungan Tarif Biaya Pemasaran dan Anggaran Fleksibel Perfungsi**  
**PT Sari Husada**  
**Tahun 1997**

Keterangan	Promosi dan advertensi	Penjualan	Penggudangan	Pengepakan & pengiriman	Kredit dan penagihan	Administrasi pemasaran
Biaya Tetap	25.701.541.119,80	58.744.723,85	1.768.262.952,22	650.906.215,81	39.649.531,14	79.738.130,18
Biaya Variabel	1.260.549.350,00	4.450.666.044,00	1.954.009.730,00	1.184.337.650,00	69.694.730,00	20.391.065,00
Total Biaya	26.962.090.469,80	4.509.410.767,85	3.722.272.682,22	1.835.243.865,81	109.344.261,14	100.129.195,18
Kapasitas Normal	257.761.469.652,00	257.761.469.652,00	22.078.256,00 Kg	22.078.256 Kg	257.761.469.652,00	1240 set
Tarif Tetap	9,971%	0,023%	Rp. 80,09	Rp. 29,482	0,015%	Rp. 64.304,94
Tarif Variabel	0,489%	1,727%	Rp. 88,504	Rp. 53,643	0,027%	Rp. 16.444,407
Total Tarif	10,46%	1,75%	Rp. 168,594	Rp. 83,125	0,042%	Rp. 80.749,347
Anggaran Fleksibel	Rp. 25.701.541.119,8 + 0,489% dari penjualan	Rp. 58.744.723,85 + 1,727% dari Penjualan	Rp. 1.768.262.952,22 + Rp. 88,504 per Kg	Rp. 650.906.215,81 + Rp. 53,643 per Kg	Rp. 39.649.531,14 + 0,027 % dari penjualan	Rp. 79.738.130,18 + Rp. 16.444,407 per set

Selanjutnya adalah menyusun tabel biaya pemasaran sesungguhnya, yang dapat dilihat pada tabel V.9. Biaya pemasaran yang sesungguhnya ini kemudian didistribusikan ke setiap fungsi pemasaran dengan langkah-langkah yang sama dengan pengelompokan dan pendistribusian anggaran biaya pemasaran. Distribusi biaya pemasaran yang sesungguhnya pada setiap fungsi dapat dilihat pada tabel V.10.

Perhitungan distribusi biaya pemasaran tidak langsung sesungguhnya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Distribusi biaya kesejahteraan karyawan} &= \frac{\text{Biaya kesejahteraan karyawan}}{\text{Jumlah karyawan pada semua fungsi}} \\
 &= \frac{\text{Rp.349.744.056}}{126 \text{ orang}} \\
 &= \text{Rp. 2.775.746,48 / orang} \\
 \text{Fungsi promosi dan advertensi} &= 5 \times \text{Rp. 2.775.746,48} \\
 &= \text{Rp. 13.878.732,38} \\
 \text{Fungsi penjualan} &= 7 \times \text{Rp. 2.775.746,48} \\
 &= \text{Rp. 19.430.225,33} \\
 \text{Fungsi penggudangan} &= 23 \times \text{Rp. 2.775.746,48} \\
 &= \text{Rp. 63.842.168,95} \\
 \text{Fungsi pengepakan dan pengiriman} &= 78 \times \text{Rp. 2.775.746,48} \\
 &= \text{Rp. 216.508.225,14}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi kredit dan penagihan} &= 4 \times \text{Rp.2.775.746,48} \\ &= \text{Rp.11.102.985,91} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi administrasi pemasaran} &= 9 \times \text{Rp.2.775.746,48} \\ &= \text{Rp.24.981.718,29} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Distribusi biaya asuransi} &= \frac{\text{Biaya asuransi}}{\text{jumlah luas lantai bangunan}} \\ &= \frac{\text{Rp.21.802.537}}{4615 \text{ m}^2} \\ &= \text{Rp.4.724,28 / m}^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi promosi dan advertensi} &= 35 \times \text{Rp. 4.724,28} \\ &= \text{Rp.165.349,68} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi penjualan} &= 50 \times \text{Rp 4.724,28} \\ &= \text{Rp.236.213,84} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi penggudangan} &= 3700 \times \text{Rp.4.724,28} \\ &= \text{Rp.17.479.823,81} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi pengepakan dan pengiriman} &= 700 \times \text{Rp .4.724,28} \\ &= \text{Rp.3.306.993,69} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi kredit dan penagihan} &= 50 \times \text{Rp.4.724,28} \\ &= \text{Rp.236.213,84} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Fungsi administrasi pemasaran} &= 80 \times \text{Rp.4.724,28} \\ &= \text{Rp.377.942,14} \end{aligned}$$

$$\text{Distribusi biaya penyusutan} = \frac{\text{Biaya penyusutan}}{\text{Jumlah luas lantai bangunan}}$$

$$= \frac{\text{Rp.1.095.704.138}}{4615 \text{ m}^2}$$

$$= \text{Rp.237.422,35 / m}^2$$

$$\text{Fungsi promosi dan advertensi} = 35 \times \text{Rp.237.422,35}$$

$$= \text{Rp.8.309.782,20}$$

$$\text{Fungsi penjualan} = 50 \times \text{Rp.237.422,35}$$

$$= \text{Rp.11.871.117,42}$$

$$\text{Fungsi penggudangan} = 3700 \times \text{Rp.237.422,35}$$

$$= \text{Rp. 878.462.689,19}$$

$$\text{Fungsi pengepakan dan pengiriman} = 700 \times \text{Rp.237.422,35}$$

$$= \text{Rp.166.195.643,90}$$

$$\text{Fungsi kredit dan penagihan} = 50 \times \text{Rp.237.422,35}$$

$$= \text{Rp.11.871.117,42}$$

$$\text{Fungsi administrasi pemasaran} = 80 \times \text{Rp.237.422,35}$$

$$= \text{Rp. 18.993.787,87}$$

Distribusi gaji karyawan  
tidak langsung

$$= \frac{\text{Gaji karyawan tidak langsung}}{\text{Jumlah karyawan pada semua fungsi}}$$

$$= \frac{\text{Rp.206.208.110}}{126 \text{ orang}}$$

$$= \text{Rp. 1.636.572,30 / orang}$$

$$\text{Fungsi promosi dan advertensi} = 5 \times \text{Rp. 1.636.572,30}$$

$$= \text{Rp.8.182.861,51}$$

Fungsi penjualan	= 7 x Rp 1.636.572,30
	= Rp. 11.456.006,11
Fungsi penggudangan	= 23 x Rp. 1.636.572,30
	= Rp. 37.641.162,94
Fungsi pengepakan dan pengiriman	= 78 x Rp.1.636.572,30
	= Rp. 127.652.639,52
Fungsi kredit dan penagihan	= 4 x Rp.1.636.572,30
	= Rp.6.546.289,21
Fungsi administrasi pemasaran	= 9 x Rp.1.636.572,30
	= Rp.14.729.150,71

Tabel V.9  
 Realisasi Biaya Pemasaran  
 PT Sari Husada  
 Tahun 1997 (dalam rupiah)

Elemen Biaya	Biaya Tetap	Biaya Variabel	Jumlah Biaya
Biaya Pemasaran Langsung:			
Gaji Karyawan	197.462.640		197.462.640
Suplies Kantor		73.217.131	73.217.131
Biaya Promosi Langsung	6.790.833.374		6.790.833.374
Biaya Promosi tdk Langsung	18.354.942.286		18.354.942.286
Barang contoh		1.237.749.334	1.237.749.334
Jasa penjualan		3.981.993.792	3.981.993.792
Biaya perjalanan dinas		270.728.000	270.728.000
Biaya penggudangan		1.828.602.490	1.828.602.490
Biaya listrik gudang		13.643.960	13.643.960
Sewa bangunan dan prasarana	593.676.460		593.676.460
Biaya angkut penjualan		1.176.102.692	1.176.102.692
Penghapusan piutang		48.450.350	48.450.350
Biaya lain-lain		53.384.020	53.384.020
<b>Total biaya langsung</b>	<b>25.936.914.760</b>	<b>8.683.871.769</b>	<b>34.620.786.529</b>
Biaya pemasaran tdk langsung :			
Biaya kesejahteraan karyawan	349.744.056		349.744.056
Biaya asuransi	21.802.537		21.802.537
Biaya penyusutan	1.095.704.138		1.095.704.138
Gaji karyawan tidak langsung	206.208.110		206.208.110
<b>Total biaya tidak langsung</b>	<b>1.673.458.841</b>		<b>1.673.458.841</b>
<b>Total biaya pemasaran Scungguhnya</b>	<b>27.610.373.601</b>	<b>8.683.871.769</b>	<b>36.294.245.370</b>

Sumber : PT Sari Husada Yogyakarta

Tabel V.10  
Distribusi Biaya Pemasaran Sesungguhnya  
PT Sari Husada  
Tahun 1997 (dalam rupiah)

Elemen Biaya	T/V	Jumlah	Promosi dan advertensi	Penjualan	Penggudangan	Pengepakan dan pengiriman	Kredit dan penagihan	Administrasi pemasaran
<b>Biaya langsung fungsi</b>								
Gaji karyawan	T	197.462.640	10.134.000	14.112.000	31.740.000	115.128.000	8.107.440	13.241.200
Suplais kantor	V	73.217.131	3.900.978	3.970.472	21.745.952	10.373.260	18.531.963	14.694.506
Biaya promosi tidak langsung	T	18.354.942.286	18.954.942.286					
Biaya promosi langsung	T	6.790.833.374	6.790.833.374					
Barang contoh	V	1.237.749.334	1.237.749.334					
Jasa penjualan	V	3.981.993.792		3.981.993.792				
Biaya perjalanan dinas	V	270.728.000		270.728.000				
Biaya penggudangan	V	1.828.602.490			1.828.602.490			
Biaya listrik gudang	V	13.643.960			13.643.960			
Sewa bangunan & prasarana	T	593.676.460			593.676.460			
Biaya angkut penjualan	V	1.176.102.692				1.176.102.692		
Penghapusan piutang	V	48.450.350					48.450.350	
Biaya lain-lain	V	53.384.020	1.528.310	1.996.550	40.221.900	1.188.000	4.272.575	4.176.685
<b>Jumlah biaya langsung fungsi</b>		<b>35.620.786.529</b>	<b>26.999.088.282</b>	<b>4.272.800.814</b>	<b>2.529.630.762</b>	<b>1.302.791.952</b>	<b>79.362.328</b>	<b>37.112.391</b>
<b>Biaya tidak langsung fungsi</b>								
Biaya kesejahteraan karyawan	T	349.744.656	13.878.732,38	19.430.225,33	63.842.168,95	216.508.225,14	11.102.985,91	24.981.718,29
Biaya asuransi	T	21.802.537	165.349,68	236.213,84	17.479.823,81	3.306.993,69	236.213,84	377.942,14
Biaya penyusutan	T	1.095.704.138	8.309.782,20	11.871.117,42	878.462.289,19	166.195.643,90	11.971.117,42	18.993.787,87
Gaji karyawan tidak langsung	T	206.208.110	8.182.861,51	11.546.006,11	37.641.162,94	127.652.839,52	6.546.289,21	14.729.150,71
<b>Jumlah biaya tidak langsung</b>		<b>1.673.458.841</b>	<b>30.536.725,77</b>	<b>42.993.592,70</b>	<b>869.741.508,89</b>	<b>513.663.502,25</b>	<b>29.756.606,38</b>	<b>59.082.599,01</b>
<b>Jumlah biaya sesungguhnya</b>		<b>36.294.248.370</b>	<b>27.029.625.007,77</b>	<b>4.315.794.406,70</b>	<b>3.399.372.270,89</b>	<b>1.816.455.454,25</b>	<b>109.118.934,38</b>	<b>96.194.990,01</b>
<b>Jumlah biaya tetap</b>		<b>27.610.373.601</b>	<b>25.786.446.385,77</b>	<b>57.105.592,70</b>	<b>1.495.157.968,89</b>	<b>628.791.502,25</b>	<b>37.864.046,38</b>	<b>77.323.799,01</b>
<b>Jumlah biaya variabel</b>		<b>8.683.871.769</b>	<b>1.243.178.622</b>	<b>4.258.688.814</b>	<b>1.904.214.302</b>	<b>1.187.663.952</b>	<b>71.254.888</b>	<b>18.871.191</b>

Dari tabel V.10, dapat diketahui bahwa biaya pemasaran sesungguhnya adalah sebesar Rp.36.294.245.370,00 yang terdiri dari biaya tetap Rp.27.610.373.601,00 dan biaya variabel Rp. 8.683.871.769,00. Secara total, biaya pemasaran yang dianggarkan lebih besar dari biaya pemasaran yang sesungguhnya, yaitu selisih Rp. 944.245.872,00.

Pengeluaran biaya pemasaran yang paling banyak adalah untuk fungsi promosi dan advertensi, yaitu sebesar Rp. 26.429.625.007,77 atau sekitar 72,82% dari total biaya pemasaran yang dikeluarkan. Dan fungsi administrasi pemasaran adalah yang mengeluarkan biaya terkecil, yaitu sebesar Rp. 96.194.990,01 atau sekitar 0,27% dari keseluruhan biaya pemasaran.

Fungsi penjualan mengeluarkan biaya sebesar Rp. 4.315.794.376,70 atau sekitar 11,89% dari keseluruhan biaya pemasaran. Fungsi penggudangan mengeluarkan biaya Rp.3.527.056.606,89 atau sekitar 9,72%. Fungsi pengepakan dan pengiriman mengeluarkan biaya Rp. 1.816.455.454,25 atau sekitar 5 %. Dan untuk fungsi kredit dan penagihan adalah sebesar Rp. 109.118.934,38 atau 0,3%.

Biaya langsung fungsi adalah sebesar Rp. 34.620.786.529,00 atau sekitar 95,39% dan biaya tidak langsung fungsi adalah Rp. 1.673.458.841,00 atau sekitar 4,61% dari seluruh biaya pemasaran.

Biaya tetap yang dikeluarkan untuk bagian pemasaran lebih besar daripada biaya variabel. Biaya tetap sebesar Rp. 27.610.373.601,00 atau sekitar 76,07% dan untuk biaya variabel hanya Rp. 8.683.871.769,00 atau sekitar 23,93% dari keseluruhan biaya pemasaran.



Dalam pengendalian biaya pemasaran, langkah selanjutnya adalah penentuan besarnya biaya yang dibebankan pada setiap fungsi berdasarkan pada tarif standar. Pembebanan ini dimaksudkan untuk mengetahui berapa biaya menurut standar untuk semua fungsi pemasaran. Biaya yang dibebankan dihitung dengan cara :

- a. Menentukan kapasitas sesungguhnya untuk setiap fungsi.
- b. Biaya standar dihitung dengan mengalikan kapasitas sesungguhnya pada setiap fungsi dengan total tarif setiap fungsi pemasaran. Biaya variabel dianggarkan dihitung dengan mengalikan kapasitas sesungguhnya dengan tarif variabel setiap fungsi pemasaran. Tarif total dan tarif variabel diperoleh dari perhitungan pada tabel V.8, yaitu tabel perhitungan tarif biaya pemasaran dan anggaran fleksibel pada setiap fungsi. Sedangkan kapasitas sesungguhnya dapat dilihat pada tabel V.5.

Perhitungan biaya standar dan biaya variabel dianggarkan adalah sebagai berikut :

$$\text{Biaya standar} = \text{KS} \times \text{T}$$

- Fungsi promosi dan advertensi = Rp. 225.801.097.214 x 10,46%  
= Rp. 23.618.794.768,58
- Fungsi penjualan = Rp. 225.801.097.214 x 1,75%  
= Rp. 3.951.519.201,25
- Fungsi penggudangan = Rp. 16.652.572 x Rp. 168,59

$$= \text{Rp. } 2.807.457.113,48$$

- Fungsi pengepakan dan pengiriman = Rp. 16.652.572 x 83,13  
= Rp. 1.384.328.310,36
- Fungsi kredit dan penagihan = Rp. 225.801.097.214 x 0,042%  
= Rp. 94.836.460,83
- Fungsi administrasi pemasaran = 1087 x Rp. 80.749,35  
= Rp. 87.774.543,45

Biaya variabel dianggarkan = KS x TV

- Fungsi promosi dan advertensi = Rp. 225.801.097.214 x 0,489%  
= Rp. 1.104.167.365,38
- Fungsi penjualan = Rp. 225.801.097.214 x 1,727%  
= Rp. 3.899.584.948,89
- Fungsi penggudangan = Rp. 16.652.572 x Rp. 88,50  
= Rp. 1.473.752.622,00
- Fungsi pengepakan dan pengiriman = Rp. 16.652.572 x 53,64  
= Rp. 893.243.962,08
- Fungsi kredit dan penagihan = Rp. 225.801.097.214 x 0,027%  
= Rp. 60.966.296,25
- Fungsi administrasi pemasaran = 1087 x Rp. 16.444,41  
= Rp. 17.875.073,67

Berdasarkan hasil perhitungan tarif biaya pemasaran dan anggaran fleksibel yang sudah dilakukan, serta kapasitas sesungguhnya untuk masing-masing fungsi pemasaran, maka dapat dihitung biaya standar dan biaya variabel dianggarkan. Setelah didapatkan hasil perhitungan biaya standar dan biaya variabel dianggarkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis selisih biaya pemasaran. Perhitungan selisih biaya pemasaran dapat dilihat pada tabel V.11.

Setelah diperoleh selisih anggaran, selisih kapasitas dan total selisih dari masing-masing fungsi pemasaran, maka langkah selanjutnya adalah menghitung persentase selisih. Persentase selisih ini diperoleh dari membandingkan antara masing-masing selisih dengan anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya dikalikan dengan 100%. Hasil perhitungan ini dapat dilihat pada tabel V.12.

**Tabel V.11**  
**Analisis Selisih Biaya Pemasaran**  
**PT Sari Husada**  
**Tahun 1997 (dalam rupiah)**

Fungsi	(1)	(2)	(3) = KSxTV	(4) = (2) + (3)	(5) = KS x T	(6) = (1) - (4)	(7) = (4) - (5)	(8) = (6) + (7)
	Biaya Sesungguhnya	Total Biaya Tetap	Biaya Variabel Dianggarkan	AFKS	Biaya Standar	Selisih Anggaran	Selisih Kapasitas	Total Selisih
Promosi dan advertensi	26.429.625.007,77	25.701.541.119,80	1.104.167.365,38	26.805.708.485,18	23.618.794.768,58	376.083.477,41L	3.186.913.716,6R	2.810.830.239,19R
Penjualan	4.315.794.376,70	58.744.723,85	3.899.584.948,89	3.958.329.672,74	3.951.519.201,25	357.464.703,96R	6.810.471,49R	364.275.175,45R
Penggudangan	3.527.056.606,89	1.768.262.952,22	1.473.752.622	3.242.015.574,22	2.807.457.113,48	285.041.032,67R	434.559.460,74R	719.600.493,41R
Pengepakan & pengiriman	1.816.455.454,25	650.906.215,81	893.243.962,08	1.544.150.177,89	1.384.328.310,36	272.305.276,36R	159.821.867,53R	432.127.143,89R
Kredit dan penagihan	109.118.934,38	39.649.531,14	60.966.296,25	100.615.827,39	94.836.460,83	85.03.106,99R	5.779.366,56R	14.282.473,55R
Administrasi pemasaran	96.194.990,01	79.738.130,18	17.875.073,67	97.613.203,85	87.774.543,45	1.418.213,84L	9.838.660,40R	8.420.446,56R
<b>Total</b>	<b>36.294.245.370</b>	<b>28.298.842.673</b>	<b>7.449.590.268,27</b>	<b>35.748.432.941,27</b>	<b>31.944.710.397,95</b>	<b>545.812.428,73R</b>	<b>3.803.722.543,32</b>	<b>4.349.534.972,05R</b>

Keterangan :

L = Selisih Menguntungkan atau Laba

R = Selisih tidak Menguntungkan atau Rugi

AFKS = Anggaran Fleksibel pada Kapasitas Sesungguhnya.

**Tabel V.12**  
**Persentase Selisih Blaya Pemasaran**  
**PT Sari Husada**  
**Tahun 1997**

Fungsi	(1)	(2)	$(3) = (2) : (1)$ $\times 100\%$	(4)	$(5) = (4) : (1)$ $\times 100\%$	(6) = (2) + (4)	$(7) = (3) +$ (5)
	AFKS (Rp)	Selisih Anggaran (Rp)	% Selisih Anggaran	Selisih Kapasitas (Rp)	% Selisih Kapasitas	Total Selisih (Rp)	% Total Selisih
Promosi dan advertensi	26.805.708.485,18	376.083.477,41L	1,40 L	3.186.913.716,60R	11,89 R	2.810.830.239,19R	10,49 R
Penjualan	3.958.329.672,74	357.464.703,96R	9,03 R	6.810.471,49R	0,17 R	364.275.175,45R	9,20 R
Penggudangan	3.242.015.574,22	285.041.032,67R	8,79 R	434.559.460,74R	13,40 R	719.600.493,41R	22,19 R
Pengepakan dan Pengiriman	1.544.150.177,89	272.305.276,36R	17,63 R	159.821.867,53R	10,35 R	432.127.143,89R	27,98 R
Kredit dan Penagihan	100.615.827,39	8.503.106,99R	8,45 R	5.779.366,56R	5,74 R	14.282.473,55R	14,19 R
Administrasi Pemasaran	97.613.203,85	1.418.213,84L	1,45 L	9.838.660,40R	10,08 R	8.420.446,56R	8,63 R
Total	35.748.432.941,27	545.812.428,73R	1,53 R	3.803.722.543,32R	10,64R	4.349.534.972,05R	12,17R

Keterangan :

L = Selisih menguntungkan atau Laba

R = Selisih tidak menguntungkan atau Rugi

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pengendalian yang dilakukan pada PT Sari Husada pada tahun 1997 belum baik. Hal ini disebabkan karena selisih yang terjadi adalah lebih dari 5 % untuk masing-masing fungsi dalam pemasaran. Terjadinya selisih tersebut kemungkinan besar disebabkan karena pada tahun 1997 ini perekonomian Indonesia pada umumnya sedang memburuk sehingga juga berpengaruh terhadap perkembangan PT Sari Husada. Selain itu juga disebabkan karena tidak dapat dicapainya kapasitas normal yang telah ditentukan, karena berkurangnya permintaan pada tahun 1997, yang disebabkan harga produk yang terlalu tinggi.

Selisih anggaran untuk tiap-tiap fungsi berbeda-beda, ada yang terkendali dan ada juga yang belum terkendali. Fungsi pemasaran yang sudah terkendali dengan baik adalah fungsi promosi dan advertensi, dan fungsi administrasi pemasaran. Selisih anggaran menguntungkan untuk fungsi promosi dan advertensi adalah Rp. 376.083.477,41 atau sekitar 1,40%. Sedangkan untuk fungsi administrasi pemasaran selisih anggaran bersifat menguntungkan sebesar Rp.1.418.213,84 atau sekitar 1,45%. Pada fungsi administrasi pemasaran terjadi selisih laba karena adanya penghematan biaya untuk suplais kantor yang mungkin menggunakan sisa tahun lalu, dan juga pengeluaran untuk biaya lain-lain tidak begitu banyak. Sedangkan untuk fungsi promosi dan advertensi selisih laba disebabkan karena adanya penghematan untuk biaya promosi tidak langsung, karena dirasakan bahwa pengeluaran untuk promosi tidak langsung tersebut terlalu

besar. Bahkan biaya untuk promosi tidak langsung pada televisi-televisi mengalami kenaikan yang cukup besar.

Selisih anggaran untuk fungsi yang lainnya adalah belum terkendali dengan baik, karena besarnya lebih dari 5%. Fungsi-fungsi tersebut antara lain : Fungsi penjualan, fungsi penggudangan, fungsi pengepakan dan pengiriman dan fungsi kredit dan penagihan. Pada fungsi penjualan, selisih anggaran bersifat merugikan sebesar Rp.357.464.703,96 atau sekitar 9,03%. Selisih anggaran untuk fungsi penggudangan bersifat merugikan sebesar Rp. 285.041.032,67 atau sekitar 8,79%. Untuk fungsi pengepakan dan pengiriman, selisih anggaran tidak menguntungkan sebesar Rp. 272.305.276,36 atau sekitar 17,63%. Sedangkan untuk fungsi kredit dan penagihan selisih anggaran tidak menguntungkan adalah sebesar Rp.8.503.106,99 atau sekitar 8,45%. Terjadinya selisih anggaran yang belum terkendali tersebut disebabkan karena adanya pengeluaran yang tidak dapat dihindari, karena adanya kenaikan harga-harga di pasaran, yang disebabkan perekonomian pada tahun ini sedang dalam keadaan yang kurang baik.

Selisih kapasitas yang dapat dikendalikan dengan baik adalah fungsi penjualan, yaitu sebesar Rp. 6.810.471,49 yang bersifat tidak menguntungkan atau sekitar 0,17%. Untuk fungsi pemasaran yang lain masih belum terkendali, karena selisih kapasitas lebih besar dari 5%. Terjadinya selisih yang dapat dikendalikan ini karena biaya yang dikeluarkan untuk jasa penjualan lebih kecil dari yang telah

dianggarkan. Hal ini terjadi karena menurunnya penjualan yang berarti juga menurunnya biaya yang dikeluarkan untuk jasa penjualan tersebut.

Fungsi promosi dan advertensi selisih kapasitasnya sebesar Rp.3.186.913.716,60 atau 11,89% dan bersifat tidak menguntungkan. Fungsi penggudangan adalah sebesar Rp. 434.559.460,74 atau 13,40% dan bersifat tidak menguntungkan. Fungsi pengepakan dan pengiriman sebesar Rp. 159.821.867,53 atau 10,35% dan bersifat tidak menguntungkan. Fungsi kredit dan penagihan sebesar Rp. 5.779.366,56 atau 5,74% dan bersifat tidak menguntungkan. Dan untuk fungsi administrasi pemasaran juga bersifat tidak menguntungkan, yaitu sebesar Rp.9.838.660,40 atau 10,08%. Terjadinya selisih kapasitas yang belum terkendali tersebut disebabkan karena belum tercapainya kapasitas normal yang ditetapkan. Hal ini terjadi karena pada tahun ini penurunan penjualan yang terjadi cukup besar dan juga produksi barang juga dikurangi cukup besar. Pengurangan produksi ini disebabkan karena mahalnya bahan baku impor dan juga permintaan masyarakat yang berkurang. Karena sebab-sebab di atas maka selisih kapasitas yang cukup besar tidak dapat dikendalikan, karena semua itu diluar kemampuan perusahaan.

Secara keseluruhan, selisih total pada tiap-tiap fungsi pemasaran pada PT Sari Husada belum dapat dikendalikan dengan baik, karena selisih total untuk masing-masing fungsi pemasaran besarnya lebih dari 5%. Fungsi promosi dan advertensi pada tahun 1997 ini mengalami total selisih yang tidak menguntungkan. Pada kapasitas normal biaya yang dianggarkan sebesar Rp.26.962.090.469,80 dan



realisasinya sebesar Rp. 26.429.625.007,77 dengan kapasitas sesungguhnya sebesar Rp. 225.801.097.214,00. Maka total selisih yang tidak menguntungkan adalah sebesar Rp.2.810.830.239,19 atau 10,49%, yang terdiri dari selisih anggaran tidak menguntungkan sebesar Rp.376.083.477,41 dan selisih kapasitas tidak menguntungkan sebesar Rp. 3.186.913.716,60.

Pada fungsi penjualan, total selisih yang terjadi adalah tidak menguntungkan, dan besarnya lebih dari 5%. Pada kapasitas normal, biaya yang dianggarkan adalah sebesar Rp. 4.509.410.767,85 dan realisasinya adalah sebesar Rp.4.315.794.376,70, dengan kapasitas sesungguhnya sebesar Rp.225.801.097.214,00. Maka total selisih yang tidak menguntungkan adalah sebesar Rp. 364.275.175,45 (9,20%) yang disebabkan karena adanya selisih anggaran sebesar Rp.357.464.703,96 dan selisih kapasitas sebesar Rp.6.810.471,49.

Fungsi penggudangan pada tahun 1997 ini total selisih yang terjadi adalah tidak menguntungkan. Pada kapasitas normal biaya yang dianggarkan adalah sebesar Rp.3.399.572,89 dan realisasinya Rp.3.527.056.606,89 dan kapasitas sesungguhnya sebesar 16.652.572 Kg. Maka total selisih tidak menguntungkan adalah sebesar Rp.719.600.493,41 atau sekitar 22,19%.

Fungsi pengepakan dan pengiriman pada tahun 1997 juga mengalami total selisih yang tidak menguntungkan. Pada kapasitas normal, biaya yang dianggarkan sebesar Rp.1.835.243.865,81 dan realisasinya sebesar Rp.1.816.455.454,25 dan

kapasitas sesungguhnya adalah sebesar 16.652.572 Kg. Maka total selisih tidak menguntungkan adalah sebesar Rp.432.127.143,89 atau sebesar 27,98%.

Fungsi kredit dan penagihan, pada kapasitas normal biaya yang dianggarkan adalah sebesar Rp. 109.118.934,38, dan kapasitas sesungguhnya adalah sebesar Rp.225.801.097.214,00. Maka total selisih yang tidak menguntungkan adalah sebesar Rp. 14.282.473,55 atau 14,19%.

Sedangkan untuk fungsi administrasi pemasaran, pada kapasitas normal biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 100.129.195,18 dan realisasi biaya adalah sebesar Rp. 96.194.990,01 dan kapasitas sesungguhnya adalah sebesar 1087 set. Maka total selisih tidak menguntungkan adalah sebesar Rp. 8.420.446,56 atau sekitar 8,63%.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada pada tahun 1997 belum baik. Hal ini disebabkan karena selisih total untuk masing-masing fungsi pemasaran besarnya lebih dari 5%. Selisih total yang besarnya lebih dari 5% ini kemungkinan besar terjadi karena kapasitas normal tidak dapat dicapai, karena pada tahun 1997 ini perekonomian Indonesia sedang memburuk, bahkan kurs dolar Amerika Serikat mencapai lebih dari Rp. 5.000,00 per USD, sehingga kapasitas tersebut sulit untuk dicapai. Selain itu juga disebabkan karena penjualan pada PT Sari Husada yang merosot cukup tajam untuk tahun 1997 ini, sehingga produksi juga dikurangi cukup besar. Merosotnya penjualan yang cukup berarti ini terjadi karena kenaikan harga jual

yang sulit dihindari sebagai akibat dari meningkatnya biaya produksi yang bersumber dari bahan-bahan impor sebagai akibat melemahnya nilai rupiah. Karena sebab-sebab di atas, maka pengendalian biaya untuk biaya pemasaran tahun 1997 ini menjadi tidak dapat dikendalikan dengan baik.



## BAB VI

### KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis yang telah dilakukan oleh penulis pada PT Sari Husada, maka disimpulkan bahwa :

1. Proses penyusunan anggaran pada PT Sari Husada sudah dilakukan dengan baik, karena antara persamaan dan perbedaan proses penyusunan anggaran menurut teori dan perusahaan lebih banyak persamaannya.
  - a. Anggaran biaya pemasaran disusun berdasarkan analisis informasi masa lalu di lingkungan eksternal perusahaan (pada PT Sari Husada lingkungan tersebut meliputi : bidang ekonomi, kondisi alam, persaingan serta perkembangan teknologi).
  - b. Penentuan tujuan perusahaan berdasarkan pada SWOT.
  - c. Tujuan organisasi dan rencana jangka panjang perusahaan dikomunikasikan kepada masing-masing bagian dalam perusahaan.
  - d. Pemilihan taktik, pengkoordinasian kegiatan serta pengawasan kegiatan.
  - e. Adanya revisi usulan anggaran.
  - f. Adanya persetujuan akhir dari manajemen puncak kemudian mendistribusikannya kesetiap departemen sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sebagai alat pengendalian.

Perbedaannya antara lain :

- a. Dalam proses penyusunan usulan anggaran, usulan anggaran pada PT Sari Husada dimulai dari manajer pemasaran dan menurut teori dimulai dari tiap-tiap fungsi pemasaran.
  - b. Jangka waktu anggaran biaya pemasaran pada PT Sari Husada adalah 1 tahun dan tidak dilakukan revisi kalau tidak ada perubahan keadaan yang signifikan. Sedangkan menurut teori jangka waktu anggaran adalah 1 tahun dan ada revisi setiap 3 bulan atau 6 bulan sekali untuk perencanaan jangka pendek.
2. Pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada untuk tahun 1997 belum dilaksanakan dengan baik, karena selisih biaya pemasaran untuk tiap-tiap fungsi besarnya lebih dari 5%. Secara keseluruhan selisih biaya pemasaran pada tahun 1997 yang terjadi adalah selisih biaya yang tidak menguntungkan. Selisih biaya tersebut terdiri dari selisih anggaran dan selisih kapasitas yang dijumlahkan, kemudian didapat total selisih.

Pada tahun 1997 ini total selisih untuk masing-masing fungsi antara lain :

- a. Fungsi promosi dan advertensi sebesar Rp. 2.810.830.239,19 R (10,49%).
- b. Fungsi penjualan sebesar Rp. 364.275.175,45 R (9,20%).
- c. Fungsi penggudangan sebesar Rp. 719.600.493,41 R (22,19%).
- d. Fungsi pengepakan dan pengiriman sebesar Rp. 432.127.143,89 R (27,98%).
- e. Fungsi kredit dan penagihan sebesar Rp. 14.282.473,55 R (14,19%).

f. Fungsi administrasi pemasaran sebesar Rp. 8.420.446,56 R (8,63%).

Selisih anggaran antara lain :

- a. Fungsi promosi dan advertensi : Rp. 376.083.477,41 L (1,40%).
- b. Fungsi penjualan : Rp. 357.464.703,96 R (9,03%).
- c. Fungsi penggudangan : Rp. 285.041.032,67 R (8,79%).
- d. Fungsi pengepakan dan pengiriman : Rp. 272.305.276,36 R (17,63%).
- e. Fungsi kredit dan penagihan : Rp. 8.503.106,99 R (8,45%).
- f. Fungsi administrasi pemasaran : Rp. 1.418.213,84 L (1,45%).

Selisih kpasitas antara lain :

- a. Fungsi promosi dan advertensi : Rp. 3.186.913.716,60 R (11,89%).
- b. Fungsi penjualan : Rp. 6.810.471,49 R (0,17%).
- c. Fungsi penggudangan : Rp. 434.559.460,74 R (13,40%).
- d. Fungsi pengepakan dan pengiriman : Rp. 159.821.867,53 R (10,35%).
- e. Fungsi kredit dan penagihan : Rp. 5.779.366,56 R (5,74%).
- f. Fungsi administrasi pemasaran : Rp. 9.838.660,40 R (10,08%).

Secara keseluruhan Jumlah selisih anggaran tidak menguntungkan adalah Rp.545.812.428,73 atau sebesar 1,53%, selisih kapasitas tidak menguntungkan Rp.3.803.722.543,32 atau 10,64% dan total selisih tidak menguntungkan adalah Rp.4.349.534.972,05 atau 12,17%. Karena besarnya selisih total lebih dari 5%, jadi melebihi batas toleransi, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya pemasaran pada PT Sari Husada untuk tahun 1997 belum dapat dikendalikan dengan baik.

## B. Keterbatasan Penelitian

Dari hasil yang telah diperoleh dalam melakukan penelitian ini masih ada beberapa hambatan yang menjadi keterbatasan dalam penulisan skripsi ini. Keterbatasan tersebut antara lain :

1. Dalam memperoleh data dokumentasi perusahaan penulis mendapatkan data yang sudah diolah/sudah jadi, sehingga mengenai asal-usul dan juga hal-hal yang lebih terinci tidak dapat ditelusuri.
2. Kesempatan untuk mengadakan wawancara dengan bagian pemasaran dan juga bagian akuntansi serta bagian lain sangat terbatas karena sibuknya karyawan di perusahaan tersebut.
3. Terbatasnya data mengenai pemasaran, sehingga biaya-biaya pemasaran yang ada yang sudah jadi, sehingga yang sifatnya rinci tidak ada.

## C. Saran

Setelah penulis menganalisis data dari perusahaan, khususnya mengenai anggaran biaya pemasaran dalam proses penyusunannya dan pengendaliannya, maka berdasarkan pada kesimpulan, penulis mencoba mengajukan beberapa saran, antara lain :

1. Perbedaan-perbedaan dalam proses penyusunan anggaran hendaknya ditinjau kembali, karena ada kemungkinan selisih yang terjadi juga diakibatkan karena adanya perbedaan dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Dengan perbaikan proses penyusunan anggaran diharapkan anggaran yang disusun dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang baik.

2. Perusahaan hendaknya memberikan perhatian khusus pada biaya pemasaran, karena dalam tahun 1997 ini selisih yang terjadi adalah semuanya merugikan dan besarnya di atas batas toleransi. Dengan perhatian yang lebih baik maka diharapkan dalam menyusun anggaran untuk tahun yang akan datang akan lebih baik, sehingga biaya pemasaran akan dapat dikendalikan dengan baik.



## DAFTAR PUSTAKA

Adisaputro, Gunawan. (1990). *Anggaran Perusahaan I, Edisi ketiga*. Yogyakarta : BPFE-UGM.

Anthony, Robert N, and John Dearden. (1993). *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Keenam*. Jakarta : Erlangga.

Gudono. (1993). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Handoko, Hani (1992). *Manajemen*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Mas'ud MC. (1984). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Mulyadi. (1984). *Akuntansi Biaya untuk Manajemen*. Yogyakarta : BPFE - UGM.

\_\_\_\_\_ (1993). *Akuntansi Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.

\_\_\_\_\_ (1993). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : STIE YKPN.

Munandar, M. (1986). *Budgeting:Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi I. Yogyakarta : BPFE - UGM.

Supriyono, R.A. (1982). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Data Relevan Dalam Pembuatan Keputusan*. Yogyakarta : BPFE - UGM.

\_\_\_\_\_ (1987). *Akuntansi Manajemen : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Yogyakarta : BPFE - UGM.

Stanton , William J. (1985). *Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

# LAMPIRAN

## **lampiran 1**

### **PEDOMAN WAWANCARA**

#### **A. Gambaran umum perusahaan.**

##### **1. Sejarah berdirinya perusahaan**

- a. Kapan perusahaan didirikan dan siapa pendirinya ?
- b. Apa yang menjadi tujuan dari pendirian perusahaan ?

##### **2. Letak perusahaan.**

- a. Dimana perusahaan pertama berdiri ?
- b. Berapa luas tanah yang dipakai oleh perusahaan ?
- c. Apa yang mendasari pemilihan letak perusahaan ?

##### **3. Bentuk perusahaan.**

- a. Apa bentuk perusahaan ?
- b. Siapa yang bertanggung jawab terhadap perusahaan ?
- c. Bergerak dalam bidang apakah perusahaan ini ?

##### **4. Struktur organisasi.**

- a. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan ?
- b. Bagaimana wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan ?
- c. Ada berapa departemen dalam perusahaan ?

#### **B. Produksi**

##### **1. Bahan baku.**

- a. Darimana bahan baku diperoleh ?

b. Apa saja bahan baku yang dipergunakan dalam perusahaan ?

## 2. Pengolahan

a. Bagaimana tahap-tahap pengolahan dari bahan baku menjadi barang jadi?

b. Apa saja peralatan yang dipakai dan mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi ?

c. Apa saja produk yang dihasilkan dalam proses produksi ?

## C. Departemen

### 1. Personalia

a. Siapa yang memimpin bagian personalia ?

b. Berapa jumlah karyawan pria dan wanita yang dimiliki perusahaan ?

c. Berapa karyawan tetap dan tidak tetap dalam perusahaan ini ?

d. Bagaimana cara memperoleh karyawan ?

e. Bagaman pengaturan jam kerja dalam sehari ?

f. Bagaimana sistem upah yang dipakai perusahaan ?

g. Apakah ada jaminan sosial bagi karyawan ?

h. Usaha-usaha apa yang diberikan oleh perusahaan untuk memajukan karyawan ?

### 2. Pemasaran

#### a. Produk

1) Apakah perusahaan mengadakan perencanaan untuk berproduksi ?

2) Daerah mana yang menjadin tempat pemasran produk ?

3) Dalam memasarkan produk siapa konsumen yang dituju ?

4) Bagaimana model saluran distribusi yang digunakan oleh perusahaan untuk memasarkan produknya ?

b. Fungsi penjualan

- 1) Apakah perusahaan juga melaksanakan fungsi penjualan ?
- 2) Bagaimana perincian biaya penjualan dari tahun 1997?
- 3) Dasar alokasi apakah yang digunakan oleh fungsi penjualan untuk mengalokasikan biaya tidak langsung ?
- 4) Berapa volume penjualan pada tahun 1997 ?
- 5) Berapa jumlah karyawan pada fungsi penjualan ?
- 6) Berapa kapasitas normal untuk produk pada tahun 1997 ?
- 7) Berapa kapasitas sesungguhnya untuk produk pada tahun 1997 ?

c. Fungsi promosi

- 1) Apakah perusahaan melakukan fungsi promosi dan advertensi ?
- 2) Bagaimana perincian biaya untuk fungsi promosi dan advertensi ?
- 3) Media apa yang digunakan untuk promosi ?
- 4) Berapa jumlah karyawan pada fungsi ini ?

d. Fungsi Pengepakan dan pengiriman.

- 1) Apakah perusahaan melaksanakan fungsi pengepakan dan pengiriman ?
- 2) Berapa kali dalam setahun terjadi pengiriman produk ?
- 3) Alat apakah yang digunakan dalam melakukan pengiriman produk ?
- 4) Berapa jumlah karyawan pada fungsi ini ?

e. Fungsi penggudangan dan penyimpanan.

- 1) Apakah perusahaan menjalankan fungsi penggudangan ?

- 2) Berapa luas lahan yang dipakai untuk gudang produk selesai ?
- 3) Berapa jumlah karyawan yang bekerja pada fungsi ini?
- 4) Berapa kapasitas gudang untuk dapat menampung produk ?
- 5) Bagaimana perincian biaya untuk fungsi penggudangan tahun 1997?

f. Fungsi administrasi pemasaran.

- 1) Apakah perusahaan menjalankan fungsi administrasi pemasaran ?
- 2) Bagaimana perincian biaya untuk fungsi administrasi pemasaran tahun 1997 ?
- 3) Apakah perusahaan membuat anggaran biaya pemasaran ?
- 4) Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran biaya pemasaran ?
- 5) Berdasarkan apakah biaya pemasaran disusun ?
- 6) Apakah dalam penyusunan anggaran dibentuk komite anggaran ?
- 7) Seperti apakah anggaran yang disusun pada tahun 1997 ?
- 8) Bagaimana realisasinya ?
- 9) Apakah setiap akhir periode biayaa pemasaran dikendalikan ?
- 10) Bagaimana cara pengendaliannya ?
- 11) Apakah dalam pengendalian anggaran biaya pemasaran menggambarkan standar tertentu, jika ada berapa standart tersebut ?

g. Fungsi kredit dan penagihan.

- 1) Apakah perusahaan melaksanakan fungsi kredit dan penagihan ?
- 2) Bagaimana perincian biayaa untuk fungsi kredit dan penagihan tahun 1997?
- 3) Berapa kali terjadi penagihan rata-rata setiap tahunnya ?

4) Berapa jumlah karyawan pada fungsi kredit dan penagihan ?

D. Proses penyusunan anggaran biaya pemasaran.

1. Analisis SWOT.

- a. Informasi apa saja yang dimiliki perusahaan saat ini ?
  - b. Faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini ? ( misalnya : keadaan keuangan/permodalan perusahaan, strategi perusahaan, pemasaran produknya, jaminan mutu, perolehan bahan baku, teknologi yang dimiliki perusahaan, dan lain-lain)
  - c. Faktor apa saja yang menjadi kemampuan dan ancaman yang mungkin timbul bagi perusahaan? ( misalnya : pendapatan masyarakat, fasilitas kredit dari bank, kemungkinan ekspansi, kebijakan pemerintah, dan lain-lain)
2. Apakah perusahaan menentukan rencana strategi terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran biaya pemasaran ?
  3. Apakah perusahaan mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang kepada manajer dibawahnya dan komite anggaran?
  4. Apakah perusahaan memilih taktik, mengkoordinasi kegiatan serta mengawasi kegiatan?
  5. Apakah setiap divisi menyusun usulan anggaran?
  6. Apakah antar bagian dalam perusahaan melakukan negosiasi tentang usulan anggaran serta melakukan komunikasi dengan pihak atasan?

7. Apakah ada persetujuan akhir dari manajemen puncak? Apakah setelah persetujuan akhir, anggaran biaya pemasaran tersebut didistribusikan ke masing-masing fungsi?



## Lampiran 2

Anggaran dan Realisasi Biaya Pemasaran  
PT Sari Husada  
Tahun 1997 (dalam rupiah)

Elemen Biaya	Anggaran	Realisasi
<b>Biaya pemasaran Langsung :</b>		
<b>1. Fungsi Promosi dan Advertensi</b>		
* Gaji karyawan	10.184.900	10.134.000
* Suplies kantor	3.747.940	3.900.978
* Biaya promosi langsung	6.884.231.800	6.790.833.374
* Biaya promosi tdk langsung	18.775.724.620	18.354.942.286
* Barang contoh	1.254.942.040	1.237.749.334
* Biaya lain-lain	1.859.370	1.528.310
<b>2. Fungsi Penjualan</b>		
* Gaji karyawan	14.503.500	14.112.000
* Supleis kantor	3.903.370	3.970.472
* Jasa penjualan	4.186.625.000	3.981.993.792
* Biaya perjalanan dinas	257.836.824	270.728.000
* Biaya lain-lain	2.300.850	1.996.550
<b>3. Fungsi Penggudangan</b>		
* Gaji karyawan	32.850.300	31.740.000
* Supleis kantor	20.710.430	21.745.952
* Biaya listrik gudang	12.633.300	13.643.960
* Sewa bangunan dan prasarana	594.730.385	593.676.460
* Biaya penggudangan	1.865.920.000	1.828.602.490
* Biaya lain lain	54.746.000	40.221.900
<b>4. Fungsi Pengepakan dan pengiriman.</b>		
* Gaji karyawan	117.717.700	115.128.000
* Suplais kantor	9.957.580	10.373.260
* Biaya angkut penjualan	1.172.730.070	1.176.102.692
* Biaya lain-lain	1.650.000	1.188.000
<b>5. Fungsi Kredit dan penagihan.</b>		
* Gaji karyawan	8.336.600	8.107.440
* Supleis kantor	19.843.500	18.531.963
* Penghapusan piutang	45.281.640	48.450.350
* Biaya lain-lain	4.569.590	4.272.575
<b>6. Fungsi Administrasi pemasaran</b>		
* Gaji karyawan	18.432.920	18.241.200
* Supleis kantor	15.378.865	14.694.506

* Biaya lain-lain	5.012.200	4.176.685
Jumlah biaya pemasaran langsung	35.396.361.294	34.620.789.529
Biaya pemasaran tdk langsung		
1. Biaya kesejahteraan karyawan	346.416.500	349.744.056
2. Biaya Asuransi	22.016.200	21.802.537
3. Biaya penyusutan	1.277.125.454	1.095.704.138
4. Gaji tidak langsung	196.571.794	206.208.110
Jumlah biaya tidak langsung	1.842.129.948	1.673.458.841
Total Biaya Pemasaran	37.238.491.242	36.294.245.370

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

Lampiran 3

**Alat satuan Pengukur Jasa  
PT Sari Husada  
Tahun 1997**

<b>Fungsi</b>	<b>Alat Satuan Pengukur Jasa</b>	<b>Kapasitas Normal</b>
Promosi dan advertensi	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 257.761.469.652
Penjualan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 257.761.469.652
Penggudangan	Jumlah berat produk	22.078.256 Kg
Pengepakan & pengiriman	Jumlah berat produk	22.078.256 Kg
Kredit dan penagihan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 257.761.469.652
Administrasi pemasaran	Jumlah faktur penjualan	1240 set

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

**Alat satuan pengukur jasa  
PT Sari Husada  
Tahun 1997**

<b>Fungsi</b>	<b>Alat satuan Pengukur Jasa</b>	<b>Kapasitas Normal</b>
Promosi dan advertensi	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 225.801.097.214
Penjualan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 225.801.097.214
Penggudangan	Jumlah berat produk	16.652.572 Kg
Pengepakan & pengiriman	Jumlah berat produk	16.652.572 Kg
Kredit dan penagihan	Jumlah rupiah hasil penjualan	Rp. 225.801.097.214
Administrasi pemasaran	Jumlah faktur penjualan	1087 set

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

Lampiran 3

Dasar Distribusi Biaya Tidak Langsung Fungsi  
PT Sari Husada  
Tahun 1997

Jenis biaya tidak langsung	Dasar distribusi pada setiap fungsi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesejahteraan karyawan</li> <li>• Penyusutan bangunan</li> <li>• Biaya asuransi</li> <li>• Gaji karyawan tidak langsung (gaji manajer pemasaran dan staff)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah karyawan setiap fungsi</li> <li>• Luas lantai bangunan setiap fungsi</li> <li>• Luas lantai bangunan setiap fungsi</li> <li>• Jumlah karyawan setiap fungsi</li> </ul>

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

Dasar Distribusi Biaya Tidak Langsung  
PT Sari Husada  
Tahun 1997

Fungsi	Jumlah Karyawan		Luas Lantai	
	Jumlah orang	%	M <sup>2</sup>	%
1. Promosi dan advertensi	5	3,97	35	0,76
2. Penjualan	7	5,56	50	1,08
3. Penggudangan	23	18,25	3700	80,17
4. Pengemasan dan pengiriman	78	61,98	700	15,17
5. Kredit dan penagihan	4	3,18	50	1,08
6. Administrasi pemasaran	9	7,14	80	1,74
Jumlah	126	100	4615	100

Sumber : PT Sari Husada, Yogyakarta

**S U R A T   K E T E R A N G A N**

Nomor : 050/GA/SK/99

Direksi PT. Sari Husada dengan ini menerangkan bahwa :

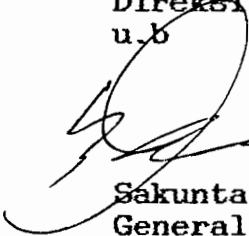
Nama           : *FRANSISCA ATIEK SURYANI*  
No. Mhs.       : *94 2114 031*  
                  *Fakultas Ekonomi*  
                  *Universitas Sanata Dharma*  
                  *Yogyakarta*

Telah melaksanakan Penelitian di PT Sari Husada Yogyakarta dari tanggal 15 Januari 1999 s.d 15 Maret 1999.

Demikian surat keterangan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 07 April 1999  
Direksi  
u.b

**PT SARI HUSADA Tbk**  
**YOGYAKARTA**

  
Sakuntala Hary  
General Affairs Mgr.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang membuat daftar riwayat hidup ini :

Nama : Fransisca Atiek Suryani  
Umur : 23 tahun  
Tempat/tgl. lahir : Klaten, 16 maret 1976  
Bangsa : Indonesia  
Agama : Katholik  
Tempat tinggal : Kemudo RT 02/ RW IV, Prambanan, Klaten, Jawa Tengah, 57454

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Pendidikan :

1. TK Pertiwi Kemudo I Tahun 1981 - 1982
2. SD Negeri Kemudo II Tahun 1982 - 1988
3. SMP Pangudi Luhur I, Klaten Tahun 1988 - 1991
4. SMA Stella Duce 2 Tahun 1991 - 1994
5. Universitas Sanata Dharma Tahun 1994 - 1999

Pengalaman Organisasi :

1. Anggota Himpunan Mahasiswa Jurusan periode tahun 1995/1996.
2. Panitia PEKAFE Universitas Sanata Dharma Tahun 1995 dan 1996.
3. Peserta Bakti Sosial Masyarakat Tahun 1996.
4. Anggota bidang organisasi senat mahasiswa Fakultas Ekonomi periode 1996/1997.

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, Oktober 1999



Fransisca Atiek Suryani