BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini adalah mengenai hasil pengamatan penulis saat melakukan penelitian tentang Tinjauan Terhadap Perbandingan Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan pada PT. INTI (Persero) Bandung. Sehingga penulis memperoleh data dan mengetahui Perbandingan Anggaran dan Realisasi Penjualan pada PT. INTI (Persero) Bandung yang beralamatkan di Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia resmi berdiri melalui Peraturan Pemerintah No. 34 Tahun 1974. Sejak tanggal 28 Desember 1974 dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.34 Kep.171/MK/IV/12/1974 merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status perseroan yang dibawahi oleh Departemen Keuangan sebagai pemilik saham. Dengan demikian PT. INTI (Persero) setiap tahunnya diaudit oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Selain itu PT. INTI (Persero) memiliki auditor internal dibawah Satuan Pengawas Intern (SPI).

Berdasarkan PP (Peraturan Pemerintah) No.59 Tahun 1989, PT.INTI dimasukan kedalam kelompok BPIS (Badan Pengelola Industri Strategis) bersama sembilan perusahaan lainnya, yaitu: PT. PINDAD, PT. PAL Indonesia, PT. DAHANA, PT. KRAKATAU STEEL, PT. IPTN (Industri Pesawat Terbang Nusantara), PT. LEN (Lembaga Elektronika Nasional), PT. BOMA BISMA INDRA, PT. BARATA, PT. INKA (Industri Kereta Api).

1. Tahap-tahap perkembangan PT. INTI (Persero)

- **Sebelum tahun 1945**

  Tahun 1926 didirikan Laboratorium PTT (Pos, Telepon, Telegram) di Tegalega (sekarang JL.Moch.Toha No.77). Kemudian pada tahun 1929, Laboratorium ini menjadi bagian penting bagi penelitian dan pengembangan pertelekomunikasian di indonesia.

- **Tahun 1945-1960**

  Setelah perang dunia ke-2 selesai, laboratorium tersebut ditingkatkan kedudukannya menjadi labolatorium telekomunikasi yang mencakup seluruh bidang telepon, telegrap dan radio.Sedangkan bengkel pusat diubah menjadi pusat telekomunikasi.

- **Tahun 1960-1968**

  Perkembangan PT. INTI dimulai sejak terjalin kerjasama antara perusahaan negara telekomunikasi dengan Siemen AG pada tanggal 26 Mei 1966 dan pelaksanaannya dibebankan pada Lembaga Penelitian dan Pengembangan POS dan Telekomunikasi (LPP POSTEL). Dengan adanya unsur industri pada lembaga ini, maka selanjutnya LPP POSTEL diubah

menjadi Lembaga Penelitian dan Pengembangan Industri pos dan telekomunikasi (LPPI POSTEL). Pada tanggal 22 juni 1968, Industri Telekomunikasi yang berpangkal pada bagian telepon diresmikan oleh Presiden RI yang diwakilkan pada Menteri Ekuin yang pada waktu itu dijabat oleh Sultan Hamengkubuwono IX.

- **Tahun 1968-1974**

  Pada tanggal 1-3 Oktober 1970, diadakan rapat kerja pos dan telekomunikasi di Jakarta. Selanjutnya, berdasarkan surat Keputusan Menteri perhubungan RI nomor : KM.32/R/PHB/1973 ditetapkan langkah-langkah sebagai berikut:

  1. Dalam tubuh LPP POSTEL, diresmikan bagian Industri Telekomunikasi oleh Presiden RI pada tanggal 22 Juni 1968 di Bandung.
  2. Untuk keperluan Industri diatas, ditetapkan bentuk hukum sebaik-baiknya, sehingga cakup kualiatas di LPPI POSTEL telah diubah menjadi LPP POSTEL.
  3. Sehubungan dengan itu, dianggap tepat apabila proyek tersebut ditetapkan sebagai proyek Industri yang dipimpin oleh Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pos dan Telekomunikasi.

     Kemudian dengan PP RI nomor 34 tahun 1974, proyek industri pada Departemen Perhubungan dijadikan sebagai suatu badan pelaksana kegiatan produksi alat-alat dan perangkat telekomunikasi dalam memenuhi sarana dan prasarana telekomunikasi.

Agar pelaksanaan kegiatan produksi tersebut dapat berjalan dan berkembang secara wajar berdasarkan kemampuan sendiri, maka dipandang perlu untuk menentukan bentuk usaha yang sesuai dengan sifat bidangnya, yaitu perusahaan PERSEROAN. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI No.Kep.1711/MK/IV/12/1974 akta notaris Abdul Latief, Jakarta No.332, proyek Industri Telekomunikasi diubah menjadi PT. INTI (Persero) sejak tanggal 30 Desember 1974.

- **Tahun 1974-1979**

  Tahap ini merupakan percobaan menuju industri dengan tingkat perkembangan yang masih belum stabil. Hasil produksi yang penting adalah pesawat radio HF/SBB dan alat penunjang kelancaran pemilu berupa Sambungan Telepon Kendaraan Bermotor (STKB).

- **Tahun 1980-1990**

  Periode ini merupakan periode pemantapan struktur menuju lepas landas pelita IV. Perkembangan terutama didukung oleh keputusan pemerintah dengan sasaran program dan ditetapkan sistem telekomunikasi nasional sehingga melahirkan pabrik telekomunikasi digital pertama di Indonesia.

- **Tahun 1991- sekarang**

  Masih merupakan rencana dimana PT. INTI (Persero) bersama dengan industri dalam negeri lainnya, harus mampu untuk tumbuh dan berkembang secara mandiri. Hal ini karena usaha pencapaian teknologi merupakan dasar bagi pencapaian sasaran tersebut.

Perkembangan yang telah dicapai dengan didukung oleh proyeksi arah teknologi yang akan datang serta dengan peningkatan kualitas karyawan merupakan faktor yang mempercepat laju pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, dalam KEPPRES No. 59, pemerintah menetapkan PT. INTI (Persero) sebagai salah satu dari 9 jajaran strategis di Indonesia.

1. Visi dan Misi PT. INTI (Persero)

Setiap perusahaan memiliki visi, misi, dan strategi perusahaan agar perusahaan tersebut mencapai apa yang diinginkan. Begitu juga dengan PT. INTI (Persero) sebagai salah satu perusahaan terkemuka dalam mensukseskan industri telekomunikasi di Indonesia memiliki visi dan misi yang jelas demi kemudahan bersama.

a. Visi PT. INTI (Persero)

PT. INTI (Persero) bertujuan menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan untuk mentransformasikan "MIMPI" menjadi "REALITA" (*To be the customer's first choice in transforming DREAMS into REALITY*).

b. Misi PT.INTI (Persero)

- Fokus PT. INTI (Persero) akan tertuju sepenuhnya pada kegiatan jasa *Engineering* yang sesuai dengan *spesifikasi* dan permintaan konsumen.
- Dalam menjalankan bisnis, PT. INTI (Persero) akan berusaha semaksimal mungkin untuk kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

- ❖ Akan dikembangkan jaring bisnis yang *sinergis*, baik dengan pemakai jasa PT.INTI (Persero) maupun pemasok demi menumbuhkembangkan kinerja yang saling menguntungkan.

4.1.2 Struktur Organisasi PT.INTI (Persero)

Struktur organisasi merupakan gambaran skematis tentang hubungan kerja sama yang ada dalam perusahaan untuk mencapai sasaran. Struktur organisasi ini menggambarkan pembagian kerja, garis-garis wewenang, pembatasan tugas dan tanggung jawab dari unit-unit organisasi yang ada dalam suatu perusahaan.

Struktur organisasi adalah keseluruhan yang menunjukan antara fungsi-fungsi dan otoritas relatif serta tanggung jawab individu yang memimpin atau bertanggung jawab atas masing-masing fungsi *respektif*.

Bentuk yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional, namun secara bertahap perusahaan mulai mengorientasikan ke bentuk divisional sejalan dengan dibentuknya divisi-divisi.

Struktur organisasi perusahaan terdiri dari :

A. Direksi
B. Internal Audit
C. Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk
D. Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM
E. Divisi Keuangan
F. Unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)
G. Unit RICE (*Regional Infokom Centreof Excellence*)

H. Unit Bisnis yang terdiri dari :

1. Divisi Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT)
2. Divisi Jaringan Telekomunikasi Seluler (JTS)
3. Divisi Jasa Integrasi Teknologi (JIT)
4. Divisi Jaringan Telekomunikasi Privat (JTP)

4.1.3 *Job Description*

Direksi Jabatan

A. Direksi

1. Direksi terdiri dari :
   a. Direktur Utama
   b. Direktur Pemasaran
   c. Direktur Operasi dan Teknik
   d. Direktur Administrasi dan Keuangan
2. Direksi merupakan dewan yang bekerja sama secara kolektif di bawah koordinasi direktur utama.
3. Tiap-tiap direktur bertanggungjawab atas berjalannya fungsi-fungsi unit organisasi dan mempunyai kewenangan menetapkan kebijakan strategis san operasional sesuai dengan fungsinya :
   a. Direktur Utama

      Bertanggungjawab atas berjalannya semua fungsi-fungsi organisasi di perusahaan dan berwenang menetapkan arah kebijakan serta strategi perusahaan secara menyeluruh.

b. Direktur Pemasaran

- Fungsi Pemasaran
- Fungsi *Account Manager*
- Kebijakan Promosi
- Kebijakan Penjualan dan Kontrak Penjualan
- Kebijakan Harga
- Kebijakan Pemasok
- Kebijakan Hubungan Pelanggan (CRM)

c. Direktur Operasi dan Teknik

- Fungsi *Engineering*/Rekayasa atau Pengembangan Produk/Jasa
- Fungsi Manajemen Proyek
- Fungsi Operasi
- Fungsi Logistik
- Fungsi Pelayanan Purna Jual

d. Direktur Administrasi dan Keuangan

- Fungsi Akuntansi dan Keuangan
- Fungsi Administrasi
- Fungsi Hukum
- Fungsi Humas
- Fungsi Pengelolaan Sumber Daya Alam
- Fungsi Kesekretariatan Perusahaan
- Fungsi Sistem Informasi Manajemen

4. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Direksi dibantu oleh Kepala Divisi dan atau Kepala Unit Organisasi serta dibantu oleh Staf Ahli Direksi.
5. Staf Ahli Direksi terdiri dari Staf Ahli Utama dan Staf Ahli Pertama.
6. Staf Ahli Direksi melakukan fungi mendukung dan membantu Direksi dalam mengelola, mengendalikan dan mengembangkan Perusahaan namun tidak terbatas pada pemberian konsultasi dibidangnya kepada Direksi.
7. Staf Ahli Direksi memiliki tugas individu dengan bidang dan jabatannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
8. Seotang Staf Ahli Direksi dapat di angkat untuk menangani satu atau beberapa bidang tugas, dan satu bidang tugas dapat ditangani oleh satu atau beberapa Staf Ahli Direksi.
9. Selain tugas yang disebutkan pada No. 7 dan 8 di atas, Staf Ahli Direksi juga dapat di beri tugas dalam tim-tim kerja yang bersifat *add hoc* yang dibentuk dalam Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk.
10. Pembentukan tim-tim kerja, tugas dan fungsi Staf Ahli Direksi sebagaimana disebutkan dalam No. 6 s/d 9 di atas ditetapkan dalam surat Keputusan Direksi sendiri.
11. Setiap Staf Ahli Direksi memiliki peran membangun jaringan usaha dan kemitraan, membangun citra baik perusahaan,

menjalin hubungan baik dengan *stakeholder*, menjadi fasilitator dan mediator dengan pihak yang terkait dengan kegiatan usaha perusahaan serta menjadi agen perubahan.

12. Staf Ahli Direksi bertanggungjawab kepada Direksi.

B. Internal Audit

1. Pembentukan Unit Internal Audit ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi jalannya kegiatan usaha.
2. Unit Internal Audit dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat struktur *layer 1*/Senior *General Manager* sebagai Kepala Internal Audit yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Internal Audit bertanggungjawab kepada Direktur Utama.
4. Kepala Internal Audit memimpin dan mengelola pelaksanaan fungsi-fungsi sebagai berikut :
   a. Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan Audit
   b. Audit Operasional
   c. Audit Keuangan
   d. Tindak Lanjut Temuan
5. Dalam melaksanakan fungsinya, Kepala Internal Audit dibantu oleh tenaga ahli dibidang Rendalbang Audit, Audit Operasional dan Audit Keuangan.
6. Kepala Internal Audit menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan norma-norma pengawasan yang berlaku.

C. Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk

1. Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk unit organisasi yang dibentuk untuk membantu Direksi dalam melaksanakan beberapa tugas strategis di Bidang Pengembangan Bisnis Perusahaan dan Pengembangan Produk.
2. Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk dipimpin oleh pejabat struktural *layer 1*/*Senior General Manager*.
3. Untuk melaksanakan tugasnya Kepala Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk dibantu oleh beberapa unit dengan fungsi-fungsi sebagai berikut:
    a. Bagian Kesekretariatan PUSBISPRO dan SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang dipimpin dan dikelola oleh pejabat struktural *layer 2*.
    b. Bidang Pengembangan Bisnis yang dipimpin dan dikelola oleh pejabat struktural *layer 1*/*General Manager*.
    c. Bidang Pengembangan Produk yang dipimpin dan dikelola oleh pejabat struktural *layer 1*/*Senior General Manager*.
4. Bagian Kesekretariatan PUSBISPRO (Pusat Bisnis dan Produksi) dan SIM (Sistem Informasi Manajemen) melaksanakan fungsi kesekretariatan unit organisasi PUSBISPRO dan fungsi strategi perencanaan dan pengendalian pengembangan SIM perusahaan.

5. Bidang Pengembangan Bisnis Perusahaan terdiri dari beberapa kelompok yang melaksanakan beberapa fungsi yang mencakup namun tidak terbatas pada :

   a. Kelompok Kajian Bisnis

      Kelompok Kajian Bisnis melaksanakan fungsi kajian bisnis dengan hasil kajian yang tertuang dalam dokumen kajian bisnis yang meliputi namun tidak terbatas pada :

      - Dokumen SWOT *(Stength, Weakness, Oportunity, Threat) Analysis*
      - Dokumen *Business Portofolio*
      - Dokumen *Business Plan*

   b. Kelompok Perencanaan Strategis

      Kelompok Perencanaan Strategis melaksanakan fungsi penyusunan dokumen perencanaan strategis yang meliputi namun tidak terbatas pada :

      - RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan)
      - SCI (Statement Corporate Intend)

   c. Kelompok Manajemen Kualitas

      Kelompok Manajemen Kualitas melaksanakan fungsi penyusunan konsep-konsep manajemen kualitas, sosialisasi konsep-konsep manajemen kualitas ke *Top Management* dan ke unit-unit organisasi, melaksanakan mentoring

implementasi/penerapan manajemen kualitas dan membantu pelaksanakan sertifikasi dan atau penerapan manajemen kualitas yang meliputi namun tidak terbatas pada :

- *ISO – International Standard Organization*
- *MB – Malcom Baldrige*
- *BSC – Balance Score Card*

6. Bidang Pengembangan Produk terdiri dari beberapa kelompok yang melaksanakan beberapa fungsi yang mencakup namun tidak terbatas pada :

   a. Kelompok Perencanaan Teknologi

      Kelompok Perencanaan Teknologi melaksanakan fungsi-fungsi analisa perkembangan teknologi, penyusunan arah strategi adaptasi perusahaan dengan perkembangan teknologi dan penyusunan dokumen Perencanaan Teknologi yang meliputi namun tidak terbatas pada *Technology Road Map.*

   b. Kelompok Pengembangan Produk

      Kelompok Pengembangan Produk melaksanakan fungsi-fungsi penyusunan kebijakan arah pengembangan produk, mengkoordinasikan pelaksanaan dan atau melaksanakan pengembangan produk serta melakukan pendaftaran *patent* HAKI (Hak Atas Kekayaan Intelektual) dari produk hasil pengembangan mandiri perusahaan pada *Genuine Product.*

   c. Kelompok Peningkatan Kandungan Lokal

Kelompok Peningkatan Kandungan Lokal melaksanakan fungsi-fungsi analisa kemungkinan peningkatan kandungan lokal, mengarahkan dan mengkoordinasikan dan atau melaksanakan usaha-usaha peningkatan kandungan lokal produk yang akan diantarkan/dijual perusahaan kepada pelanggan.

7. Kepala Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk bertanggungjawab mengkoordinasikan pelaksanaan fungsi unitnya baik internal maupun antar unit dengan unit lainnya.
8. Selain melaksanakan tugas pemimpin dan mengelola unit Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk Kepala Pusat Pengembangan Bisnis dan Produk mengemban tugas dan fungsi kajian *aliansi strategis.*

D. Divisi Sekretariat Perusahaan dan SDM

Pembentukan divisi sekretariat perusahaan dan SDM ditujukan untuk mendukung dan membantu Direksi mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang administrasi perusahaan, humas, hukum, pengembangan sistem SDM dan organisasi, pengembangan pelayanan SDM.

Divisi sekretariat perusahaan dan SDM melaksanakan fungsi-fungsi meliputi namun tidak terbatas pada:

a. Fungsi administrasi perusahaan, menangani urusan administrasi perkantoran, umum, kerumahtanggaan, infrastruktur SIM (Sistem Informasi Manajemen).
b. Fungsi hukum, menangani urusan administrasi hukum dan fungsi dukungan dan atau pelayanan hukum serta evaluasi penerapan GCG (*Good Corporate Governance*).
c. Fungsi humas, menangani komunikasi internal, komunikasi korporasi, komunikasi media dan fungsi dukungan pelayanan humas.
d. Fungsi pengembangan sistem SDM dan organisasi, menangani urusan pengembangan organisasi, pengembangan sistem SDM dan dukungan serta pelaksanaan sistem SDM.
e. Fungsi pengembangan dan pelayanan SDM, menangani urusan pengembangan SDM, sistem informasi SDM, administrasi pelayanan personalia dan kesejahteraan, hubungan industial dan penggajian.

E. Divisi Keuangan

1. Pembentukan Divisi Keuangan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direksi, mengelola dan menjalankan kegiatan pada bidang keuangan perusahaan meliputi namun tidak terbatas pada : perencanaa pengembangan sistem akuntansi dan keuangan, akuntansi dan anggaran, pendanaan, manajemen asset, pajak dan asuransi.

2. Divisi Keuangan dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat struktural *layer 1*/*Senior General Manager* sebagai Kepala Divisi Keuangan yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.

3. Kepala Divisi Keuangan bertanggungjawab kepada Direksi.

4. Divisi Keuangan melaksanakan fungsi-fungsi yang meliputi namun tidak terbatas pada :

    a. Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Sistem Akuntansi dan Keuangan, menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada : Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Sistem Akuntansi dan Keuangan dan pelaksanaan Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Sistem Akuntansi, serta Pengelolaan dan Pengembangan Sistem Akuntansi dan Keuangan.

    b. Fungsi Akuntansi dan Anggaran, menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada Fungsi Akuntansi, Laporan Manajemen, Pengendalian Anggaran dan Verifikasi.

    c. Fungsi Pendanaan, menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada Fungsi Pengelolaan Dana, Bendahara, Perencanaan dan Pengendalian Keuangan, serta fungsi *financial engineering* guna melakukan terobosan dalam meningkatkan kemampuan ketersediaan dana untuk usaha.

d. Fungsi Manajemen Asset menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada fungsi : *Optimalisasi Asset* dan *Portofolio Investasi.*

e. Fungsi Pajak dan Asuransi menangani urusan yang meliputi namun tidak terbatas pada Pajak dan Asuransi.

5. Untuk melaksanakan fungsinya, Kepala Divisi Keuangan dapat dibantu oleh tenaga fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan.

F. UNIT PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan)

1. Pembentukan Unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) ditujukan untuk mendukung dan membantu Direksi dalam mengemban tugas dari pemerintah dalam melaksanakan program kemitraan dan unit usaha kecil dan menengah dengan perusahaan dan program pembinaan lingkungan perusahaan.

2. Unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) adalah unit setingkat bagian yang dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat struktural *layer 2* sebagai Kepala Unit PKBL yang di angkat dan diberhentikan oleh Direksi.

3. Kepala Unit PKBL bertanggungjawab kepada Direksi melalui Direktur Administrasi dan Keuangan.

4. Unit PKBL melaksanakan fungsi-fungsi yang meliputi namun tidak terbatas pada :

    a. Fungsi Perencanaan dan Pengendalian Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

    b. Fungsi Operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

5. Penyelenggaraan Unit PKBL dilaksanakan dengan berdasarkan dan tunduk pada aturan/*regulasi* penyelenggaraan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dari pemerintah dengan tetap mempertimbangkan ketentuan-ketentuan yang berlaku di perusahaan.

G. Unit RICE (*Regional Infocom Center of Excellence*)

1. Pembentukan Unit RICE (*Regional Infocom Center of Excellence*) ditujukan untuk mendukung dan membantu Direksi dalam mengemban tugas dari pemerintah cq. Departemen Perindustrian sebagai *incubator* Usaha Kecil dan Menengah bidang *Infocom* atau sebagai salah satu RICE (*Regional Infocom Center of Excellence*).

2. Unit RICE (*Regional Infocom Center of Excellence*) adalah unit setingkat bagian yang di pimpin dan di kelola oleh seorang pejabat struktural *layer 2* sebagai kepala Unit RICE yang di angkat dan diberhentikan oleh Direksi.

3. Kepala Unit RICE bertanggungjawab kepada Direksi melalui Direktur Administrasi dan Keuangan.

4. Unit RICE melaksanakan fungsi-fungsinya yang meliputi namun tidak terbatas pada :

    a. Fungsi administrasi RICE yang meliputi namun tidak terbatas pada Perencanaan dan Evaluasi Program garapan RICE dan hal-hal yang bersifat *administrative*.

    b. Fungsi kelompok Operasional Program RICE yang mempunyai tugas meliputi namun tidak terbatas pada :

        - Menyusun strategi dan program kerja, anggaran untuk pelaksanaan program kinerjanya.
        - Melaksanakan pembinaan bagi usaha kecil dan menengah di bidang IT dan membangun hubungan baik dengan komunitas di bidang IT.
        - Merencanakan dan melaksanakan kegiatan pelatihan, seminar, *workshop* dan *even organizer* yang berkaitan dengan IT bagi usaha kecil dan menengah.
        - Mengupayakan sumber dana dan fasilitas untuk pelaksanaan program RICE dari pemerintah dan pihak-pihak terkait lainnya.

- Mengevaluasi efektivitas kegiatan pelatihan, seminar, *workshop* dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan lainnya yang berkaitan dengan bidang RICE.

5. Penyelenggaraan Unit RICE dilaksanakan berdasarkan dan tunduk pada aturan/*regulasi* penyelenggaraan RICE dari pemerintah cq. Departemen Perindustrian dengan tetap mempertimbangkan ketentuan-ketentuan yang berlaku di perusahaan.

H. Unit Bisnis

1. Pembentukan Unit bisnis yakni Divisi JTT (Jaringan Telekomunikasi Tetap), Divisi JTS (Jaringan Telekomunikasi Selular), Divisi JIT (Jasa Integrasi Teknologi), Divisi JTP (Jaringan Telekomunikasi Privat) ditujukan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan melalui usaha-usaha memupuk keuntungan bagi perusahaan dengan menjalankan proses bisnis : rekayasa produk/jasa, pemasaran, pengadaan material dan pengantar produk, instalai dan Test, *Commissioning*, *Integrasi System*, penyerahan dan layanan produk/jasa, purna jual di area bisnisnya masing-masing.
2. Divisi di pimpin oleh seorang pejabat *layer 1*/*Senior General Manager* sebagai Kepala Divisi dan di bantu oleh *layer 1*/*Senior General Manager* sebagai Deputi Kepala Divisi yang di angkat dan diberhentikan oleh Direksi.

3. Kepala Divisi mempunyai kewenangan melakukan pengaturan dan pembagian tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan unitnya serta mempunyai kewenangan untuk melakukan pendelegasian tugas dan fungsinya ke Deputi dan para manajer serta staf-staf diunitnya dengan tetap berlandaskan pada ketentuan yang berlaku di perusahaan.
4. Kepala Divisi secara umum bertanggungjawab kepada Direksi dan secara operasi fungsional bertanggungjawab dan melakukan koordinasi vertikal dengan Direktur yang bertanggungjawab sesuai dengan fungsinya sebagaimana disebutkan dalam pasal 4 ayat 3 keputusan ini.
5. Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 pasal ini, Kepala Divisi mempunyai otonomi sebagai unit usaha yang mandiri dalam penetapan strategi bisnis, pengelolaan usaha, dan pengelolaan sumber daya yang ada sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan.
6. Kepala Divisi bertanggungjawab dalam membuat dan menyusun struktur organisasi, uraian tugas unit-unit kerja dilingkungannya, sistem dan prosedur, penempatan serta pengembangan kompetensi SDM di lingkungan Divisinya membuat laporan menejemen yang dibutuhkan oleh top manajemen serta mempunyai kewenangan melakukan pengambilan keputusan lainnya yang berkenaan dengan pengelolaan usahanya.

7. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, Divisi dilengkapi dengan unit organisasi pendukung yang lengkap meliputi fungsi rekayasa, pemasaran, manajemen proyek, logistik, operasi, administrasi dan keuangan serta fungsi-fungsi lainnya yang dibutuhkan dalam menjalankan usahanya.
8. Kepala Divisi mempunyai kewenangan mendelegasikan tugas dan fungsinya kepada Deputi, Manajer, serta staf di lingkungan unitnya dengan tetap berlandaskan pada ketentuan yang berlaku di perusahaan.
9. Pola hubungan antar Divisi dijalankan dalam satu kerjasama proaktif di bawah koordinasi Direksi guna memperoleh keuntungan bersama dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan dan kaidah-kaidah usaha atau etika bisnis yang berlaku umum.

Tabel 4.1

AREA BISNIS

DIVISI	AREA BISNIS
JTT	• Perangkat telekomunikasi yang menjadi kebutuhan pelanggan dari operator telekomunikasi *fix* (*TelCo*), • Solisi IT yang menjadi VAS (*Value Added Service), Embedded* SW bagi operator telekomunikasi *fix* (*TelCo*).
JTS	• Perangkat telekomunikasi yang menjadi kebutuhan pelanggan dari operator telekomunikasi seluler (*CelCo*), • Solisi IT yang menjadi VAS (*Value Added Service*), *Embedded* SW bagi operator telekomunikasi seluler (*CelCo*).
JIT	• *Repair* dan *maintance* baik dari operator telekomunikasi *fix* (*TelCo*) maupun operator telekomunikasi seluler (*CelCo*), • Jasa Produksi, • Solisi IT atau VAS (*Value Added Service*), *Embedded* SW, dari pelanggan *Enterprice* di luar dari area solusi IT Divisi JTS dan Divisi JTT.
JTP	• Perangkat telekomunikasi ataupun solusi IT/MIS bagi *nonpublik* (komunitas tertutup/*privat*) antara lain : Hankam, Polri, dan komunitas tertutup lainnya, • KWH Meter, • Jasa pelayanan IDC, • Aplikasi MIS (INTI-MED dan Aplikasi MIS lainnya), • I-GOS (*Indonesian Go Open Source*), • INTI-*Tone* • Solusi IT / MIS yang mengarah pada bisnis *Manage Service.*

4.1.4 Aktivitas Perusahaan

Kegiatan perusahaan dari PT. INTI (Persero) Bandung ialah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan khususnya di bidang industri infokom dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang berlaku bagi perseroan sehingga secara komersial perusahaan tersebut bertujuan pula menjadi perusahaan yang menguntungkan, makmur dan berkelanjutan.

Dalam tahun 2005-2007 PT. INTI (Persero) Bandung menangani penjualan produk dan jasa untuk pembangunan infrastruktur telekomunikasi, yang dikelompokkan ke dalam 3 bidang usaha, yaitu :

1. Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT)
2. Jaringan Telekomunikasi Selular (JTS)
3. Jaringan Integrasi Teknologi (JIT)

Tabel 4.2
Tiga Bidang Usaha Pada PT. INTI (Persero) Bandung

Produk	Pasar	Kompetensi
Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT)	Operator Telekomunikasi Tetap	Integrasi Sistem • Jaringan Tetap • Pita Sempit dan Pita Lebar
Jaringan Telekomunikasi Selular (JTS)	Operator Telekomunikasi Selular	Integrasi Sistem • Jaringan Selular • Pita Sempit dan Pita Lebar

Jaringan Integrasi Teknologi (JIT)	Operator Telekomunikasi Korporasi dan Publik	Produk Asli dan Kapabilitas • Desain Rekayasa • *Network Managemen Tools* • CPE (*Customers Premisses Equipment*) • CME (*Construction and Mechanical Engineering*) • Solasi Teknologi

Fokus utama PT. INTI (Persero) Bandung adalah mengintensifkan usaha untuk meningkatkan penjualan pada bidang telekomunikasi, yang masih merupakan pendapatan utama perusahaan periode ini. Usaha percepatan akan dilakukan di bidang I.T (*Information Technologi*) dan perkuatan basis kompetensi di bidang I.T yang dilakukan di periode ini diharapkan dapat menjadi andalan pada periode berikutnya.

Pada bidang bisnis yang mengalami tekanan persaingan global, PT. INTI (Persero) Bandung akan memposisikan sebagian dari *value chain* perusahaan *Multi National Company* (MNC). PT. INTI (Persero) Bandung akan membangun kemitraan dengan para MNC berdasar pada kekuatan jasa *engineering* yang

dimiliki. Sedangkan pada bisnis yang tekanan persaingan globalnya tidak keras, PT. INTI (Persero) Bandung tetap bertahan, baik sebagai *Total Solution Provider* maupun pemasok produk dan jasa *engineering* yang sesuai dengan kebutuhan spesifik dari masing-masing pengguna. Jasa *engineering* yang akan ditekuni oleh PT. INTI (Persero) Bandung, meliputi :

Sistem Infokom :

a. Manajemen jaringan
b. Pengembangan piranti lunak dan piranti keras
c. Optimalisasi jaringan
d. Solusi teknologi informasi

Integrasi Teknologi :

a. Manajemen proyek pembangunan
b. Desain jaringan (tetap dan nirkabel)
c. Integrasi logistik berbasis pengetahuan
d. Integrasi sistem komunikasi
e. Penyedia jasa aplikasi

Sejak tahun 1975 sampai dengan sekarang PT. INTI (persero) telah melakukan kerja sama dengan perusahaan dari Negara lain seperti :

a *SIEMENS AG.* Jerman
b *Japan Radio Co. Ltd*. Jepang
c *Bell Telecommunication Manufacturing Ltd*. ITT Belgia
d *Nippon Electric Ltd. Philadlphia*. Amerika

e *VIZ Manufacturing Ltd. Philadelphia*. Amerika

f *ERICCSON*, Swedia

Adapun kegiatan utama yang meliputi seluruh tata kerja PT. INTI, yaitu sebagai berikut:

a. *Engineering system*
b. Perancangan
c. Pabrikasi
d. Perakitan
e. Instalasi dan layanan Purna Jua

Selain itu sesuai dengan kebutuhan pengguna, PT. INTI (Persero) Bandung juga menyiapkan diri untuk menjadi penyedia solusi total infokom, termasuk mencarikan penyelesain permasalahan pendanaan yang dihadapi konsumen.

PT. INTI (Persero) Bandung diwajibkan oleh pemerintah untuk membangun dan mengembangkan usaha kecil dan koperasi. Dana yang dibutuhkan untuk melaksanakan program ini di ambil dari laba bersih perusahaan dengan persetujuan pemegang saham. Selain itu perusahaan juga melakukan pembinaan baik sosial maupun ekonomi kepada masyarakat di lingkungan perusahaan serta kepada keluarga karyawan dan pensiunan.

4.1.5 Data Dari Perusahaan

Pada bagian ini penulis akan menampilkan laporan anggaran penjualan dan realisasi penjualan untuk tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 pada tabel 4.3 di bawah ini :

Tabel 4.3
Anggaran dan Realisasi Penjualan
Pada PT. INTI (Persero) Bandung
Periode 2005-2007

Dalam Jutaan Rupiah

Tahun	Anggaran Penjualan	Realisasi Penjualan
2005	Rp 569.041.300	Rp 565.562.400
2006	Rp 590.359.700	Rp 616.503.700
2007	Rp 724.372.900	Rp 684.508.600
Jumlah	**Rp 1.883.770.900**	**Rp 1.866.574.700**

(Sumber : PT. INTI (Persero) Bandung)

Laporan anggaran penjualan dan realisasi penjualan diketahui anggaran penjualan itu tidak sesuai dengan realisasi penjualan. Dari tahun ke tahun anggaran dan realisasi penjualan mengalami peningkatan dan juga penurunan. Pada tahun 2005 dan 2007 realisasi penjualan tidak tercapai. Tidak tercapainya anggaran tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Proses *tender* untuk mendapatkan kontrak melaui *e-auction.* Yaitu penawaran harga melalui peralatan komputerisasi untuk mendapatkan nilai penawaran yang paling rendah, dimana satu *biding*/kamar dengan *biding* lain tidak dapat mempengaruhi atau di pengaruhi.
2. Eksekusi kontrak dari pemberi kerja /klien memakan waktu yang cukup lama.

3. Adanya perubahan *Bill of Quantity*.
4. Adanya pembatalan kontrak yang semula telah ditandatangani.

Namun untuk tahun 2006 perusahaan dapat merealisasikan anggaran penjualannya. Meningkatnya realisasi penjualan yang melebihi anggarannya pada tahun 2006 yaitu dikarenakan PT. INTI (Persero) melakukan 6 (enam) program strategis, yaitu:

1. Memperkuat proses *ALIGNMENT*, yaitu mengelola perusahaan secara simultan (berurutan) yang melalui *marketing, finance*, SDM, koperasi, IT dan R&D (Riset And Development) serta telah dilakukan penyempurnaan organisasi dengan ditetapkannya struktur organisasi yang berdasarkan *ALIGNMENT* proses bisnis yang dilengkapi dengan *job description* dan *job competence profile* (SKD No. KN. 001/2006).
2. Adaptasi teknologi, yaitu :
   - Mempercepat dan menambah *fortopoli*o produk dan bisnis melalui perikatan dengan mitra strategis.
   - Alih teknologi bidang : Wimax*, Canopy, 3G, CDMA, Power Supply, Mega Co, MNS, IP PBX, Conten.*
3. Perluasan Pemasaran.

   Meningkatkan intensitas kunjungan, prestasi dan menawarkan produk baru kepada *customers* baru diantaranya *Mobile 8, Sampoerna Tel, Hutchison CPT, Samsung, Nokia, Siemens, Icon Plus,* PT. BUKIT ASEM, *I-Net*, Dirjen Pajak, RSU Palembang, dan PT. Citra Sari Makmur (Operator VSAT).

4. Aliansi Strategis

   Aliansi strategis dalam bidang teknologi dengan : *Sagam SA, Alcatel Shanghai Bell, Valere, Samsung, High Gain, Sun Microsystem, Tibco,* Telkom Malaysia dan *Motorola.*

5. Optimalisasi *Asset*

   - Kontrak penyewaan fasilitas kantor sebesar Rp. 3,3 M.
   - Telah dilakukan kaji ulang untuk mengoptimalkan lahan kantor pusat oleh konsultan Satyatama Graha Tara (Berpotensi sebagai lokasi *Commercial Area*).

6. Peningkatan Kemampuan dan dukungan kesisteman.

   - Telah disempurnakan : Prosedur keuangan, kebijakan keuangan, kebijakan akuntansi, pedoman akuntansi keuangan dan MP SIM.
   - Penandatanganan addendum PKS (Penarikan Kerja Sama) penarikan fasilitas BG (Bank Garansi), L/C (Letter of Credit) dan SKBDN (Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri) dengan Bank NISP sebesar Rp. 300 M dan Bank BRI sebesar Rp. 70 M.
   - Pengembangan kesisteman SDM, Pelatihan *Soft Competence*.
   - Sertifikat ISO 9001 : 2000, *Balanced Scorecard* (BSC), MBCE (Menitest Basics Conten Example).

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Anggaran Penjualan Pada PT. INTI (Persero) Bandung

Anggaran (*Budget*) merupakan perencanaan yang digunakan sangat meluas baik dalam dunia bisnis maupun pemerintah. Penyusunan anggaran adalah suatu bagian internal dari proses perencanaan, dimana anggaran itu sendiri adalah hasil akhir dari proses perencanaan atau pernyataan untuk menghindari reaksi negatif yang sering dihubungkan dengan pengawasan manajer.

Selain itu anggaran juga merupakan alat yang di pakai dalam organisasi, mulai perusahaan yang paling kecil sampai perusahaan yang paling besar menggunakan anggaran. Tentu saja dalam hal ini terdapat variasi yang berbeda baik dalam bentuk formalitas maupun detail dari anggaran yang digunakan.

Anggaran penjualan yang dilakukan oleh PT. INTI (Persero) Bandung tidak sama dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan perencanaan penjualan yang di lakukan PT. INTI (Persero) Bandung. Penyusunan anggaran penjualan didasarkan pada anggaran dan realisasi penjualan tahun lalu. Besarnya penjualan yang dianggarkan jumlahnya tidak selalu lebih besar/lebih kecil dari tahun ke tahun sebelumnya, akan tetapi disesuaikan dengan kebutuhan pasar.

Untuk lebih jelasnya mengenai anggaran penjualan pada PT. INTI (Persero) Bandung, penulis sajikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.4
Analisis Anggaran Penjualan
Pada PT. INTI (Persero) Bandung
Periode 2005-2007

Dalam jutaan rupiah

Tahun	Anggaran Penjualan	Peningkatan	
		Rp.	%
2005	Rp 569.041.300	-	-
2006	Rp 590.359.700	Rp 21.318.400	3,75 %
2007	Rp 724.372.900	Rp 134.013.200	22,70 %
Jumlah	**Rp 1.883.770.900**	**Rp 155.331.600**	**26,45 %**

(Sumber : PT. INTI (Persero) Bandung)

Dari tabel di atas yaitu hasil penyusunan anggaran penjualan selama 3 tahun dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 dapat di lihat bahwa setiap tahunnya anggaran penjualan mengalami peningkatan. Selanjutnya akan di jelaskan, yaitu sebagai berikut :

a. Pada tahun 2005 anggaran penjualan sebesar Rp 569.041.300,- sedangkan tahun 2006 sebesar Rp 590.359.700,- anggaran penjualan mengalami peningkatan sebesar Rp 21.318.400,- atau sebesar 3,75 % dibandingkan tahun sebelumnya.
b. Pada tahun 2006 anggaran penjualan sebesar Rp 590.359.700,- sedangkan tahun 2007 sebesar Rp 724.372.900,- anggaran penjualan mengalami peningkatan sebesar Rp 134.013.200,- atau sebesar 22,70% dibandingkan tahun sebelumnya.
c. Pada tahun 2007 anggaran penjualan sebesar Rp 724.372.900.

Anggaran penjualan di PT. INTI (Persero) Bandung mengacu pada rencana perolehan kontrak untuk tahun yang akan datang. Anggaran penjualan

dari tahun 2005 sampai dengan 2007 mengalami peningkatan. Anggaran penjualan meningkat dikarenakan anggaran yang belum dilaksanakan pada tahun yang sedang berjalan dimasukan kedalam anggaran tahun yang akan datang, sehingga tahun yang akan datang anggarannya bertambah. Tetapi apabila anggarannya sudah dilaksanakan bahkan lebih dari yang dianggarkan PT. INTI tetap menambah anggarannya karena setiap tahunnya PT. INTI (Persero) Bandung berharap dapat meningkatkan penjualan. Dari penjualan tersebut diharapkan adanya pertumbuhan laba bersih, sehingga PT. INTI (Persero) dapat berkontribusi terhadap pendapatan Negara.

Oleh karena itu PT. INTI (Persero) Bandung membuat kebijakan dengan menetapkan besarnya anggaran yang harus disepakati oleh Dewan Direksi untuk tahun yang akan datang. Maka dari itu diperlukan perencanaan (anggaran) penjualan yang baik agar dapat meningkatkan penjualan perusahaan, karena melalui anggaran penjualan dapat memberikan estimasi jumlah dan sumber penerimaan yang diperkirakan.

4.2.2 Analisis Realisasi Penjualan Pada PT. INTI (Persero) Bandung

Pelaksanaan anggaran berupa berbagai aktivitas yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran anggaran. Pembebanan biaya berperan dalam mengukur berbagai sumber daya yang dipakai dalam melaksanakan aktivitas untuk tercapainya suatu anggaran. Dengan adanya perhitungan biaya maka PT. INTI dapat melakukan penjualan yang telah direncanakan oleh manajer pusat pertanggungjawaban sehingga realisasi penjualan dapat tercapai. Untuk

mengetahui besarnya realisasi penjualan di PT. INTI, berikut penulis sajikan tabel mengenai realisasi anggaran penjualan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Analisis Realisasi Penjualan
Pada PT. INTI (Persero) Bandung
Periode 2005-2007

Dalam Jutaan Rupiah

Tahun	Realisasi Penjualan	Peningkatan	
		Rp.	%
2005	Rp 565.562.400	-	-
2006	Rp 616.503.700	Rp 50.941.300	9.01 %
2007	Rp 684.508.600	Rp 68.004.900	11.03 %
Jumlah	**Rp 1.866.574.700**	**Rp 118.946.200**	**20.04 %**

(Sumber : PT. INTI (Persero) Bandung)

Dari tabel di atas yaitu hasil penyusunan realisasi penjualan selama 3 tahun dapat di lihat bahwa setiap tahunnya realisasi penjualan mengalami peningkatan. Selanjutnya akan di jelaskan, yaitu sebagai berikut :

a. Pada tahun 2005 realisasi penjualan sebesar Rp 565.562.400 sedangkan tahun 2006 sebesar Rp 616.503.700 realisasi penjualan mengalami peningkatan sebesar Rp 50.941.300 atau sebesar 9,01 % dibandingkan tahun sebelumnya.
b. Pada tahun 2006 realisasi penjualan sebesar Rp 616.503.700 sedangkan tahun 2007 sebesar Rp 684.508.600 realisasi mengalami peningkatan sebesar Rp 68.004.900 atau sebesar 11,03 % dibandingkan tahun sebelumnya.
c. Pada tahun 2007 realisasi penjualan sebesar Rp 684.508.600.

Realisasi penjualan pada PT. INTI (Persero) Bandung setiap tahunnya mengalami peningkatan dikarenakan PT. INTI (Persero) Bandung melakukan 6 program strategis, yaitu dengan cara :

1. Memperkuat proses *ALIGNMENT*, yaitu mengelola perusahaan secara simultan (berurutan) yang melalui *marketing, finance*, SDM, koperasi, IT dan R&D serta telah dilakukan penyempurnaan organisasi dengan ditetapkannya struktur organisasi yang berdasarkan *ALIGNMENT* proses bisnis yang dilengkapi dengan *job description* dan *job competensi profile* (SKD No. KN. 001/2006).
2. Adaptasi teknologi, yaitu :
   - Mempercepat dan menambah *fortopolio* produk dan bisnis melalui perikatan dengan mitra strategis.
   - Alih teknologi bidang : *Wimax, Canopy*, 3G, CDMA, *Power Supply*, Mega Co, MNS, IP PBX, *Conten*.
3. Perluasan Pemasaran.

   Meningkatkan intensitas kunjungan, prestasi dan menawarkan produk baru kepada *customers* baru diantaranya *Mobile 8, Sapmoerna Tel, Hutchison CPT, Samsung, Nokia, Siemens, Icon Plus*, PT. BUKIT ASEM, I-Net, Dirjen Pajak, RSU Palembang, dan PT. Citra Sari Makmur (Operator VSAT).
4. Aliansi Strategis

   Aliansi strategis dalam bidang teknologi dengan : *Sagam SA, Alcatel Shanghai Bell, Valere, Samsung, High Gain, Sun Microsystem, Tibco,* Telkom Malaysia dan Motorola.

5. Optimalisasi Asset

   - Kontrak penyewaan fasilitas kantor sebesar Rp. 3,3 M.
   - Telah dilakukan kaji ulang untuk mengoptimalkan lahan kantor pusat oleh konsultan Satyatama Graha Tara (Berpotensi sebagai lokasi *Commercial Area*)

6. Peningkatan Kemampuan dan dukungan kesisteman.

   - Telah disempurnakan : Prosedur keuangan, kebijakan keuangan, kebijakan akuntansi, pedoman akuntansi keuangan dan MP SIM.
   - Penandatanganan addendum PKS (Penarikan Kerja Sama) penarikan fasilitas BG (Bank Garansi), L/C (*Letter of Credit*) dan SKBDN (Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri) dengan Bank NISP sebesar Rp. 300 M dan Bank BRI sebesar Rp. 70 M.
   - Pengembangan kesisteman SDM, Pelatihan *Soft Competence*.
   - Sertifikat ISO 9001 : 2000, *Balanced Scorecard* (BSC), MBCE (*Menitest Basics Conten Example*).

Berdasarkan hasil analisis, bahwa realisasi penjualan pada PT. INTI (Persero) Bandung periode 2005 sampai dengan periode 2007 dapat disimpulkan bahwa realisasi penjualan mengalami peningkatan, peningkatan tersebut menunjukan angka yang baik. Dikatakan baik karena sesuai dengan kebijakan manajemen perusahaan, bila realisasi penjualan mencapai sebesar 10% maka pencapaian realisasi penjualan tersebut dikatakan baik. Karena memenuhi standar minimum pencapaian realisasi penjualan di PT. INTI (Persero) Bandung yaitu sebesar 10 %. Dengan adanya peningkatan realisasi penjualan PT. INTI (Persero)

Bandung berharap peningkatan tersebut bisa terulang kembali untuk periode yang akan datangdengan bertambahnya laba bersih.

4.2.3 Analisis Perbandingan Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan Pada PT. INTI (Persero) Bandung

Pada bagian ini penulis akan menampilkan laporan anggaran penjualan dan realisasi penjualan untuk tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 pada tabrl 4.6 di bawah ini :

Tabel 4.6
Analisis Anggaran dan Realisasi Penjualan
Pada PT. INTI (Persero) Bandung
Periode 2005-2007

Dalam Jutaan Rupiah

Tahun	Anggaran Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih	
			Rp.	%
2005	Rp 569.041.300	Rp 565.562.400	Rp 3.478.900	0,61 %
2006	Rp 590.359.700	Rp 616.503.700	Rp 26.114.000	4,42 %
2007	Rp 724.372.900	Rp 684.508.600	Rp 39.864.300	5,50 %
Jumlah	**Rp 1.883.770.900**	**Rp 1.866.574.700**	**Rp 69.457.200**	**10,53 %**

(Sumber : PT. INTI (Persero) Bandung)

Laporan anggaran penjualan dan realisasi penjualan diketahui anggaran penjualan itu tidak sesuai dengan realisasi penjualan. Dari tahun ke tahun anggaran dan realisasi penjualan mengalami peningkatan dan juga penurunan. Pada tahun 2005 anggaran penjualan tidak tercapai, hal itu bisa di lihat dari anggaran penjualan sebesar Rp 569.041.300,- sedangkan realisasi penjualannya pada tahun tersebut hanya sebesar Rp 565.562.400,-. Tidak tercapainya anggaran tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Proses *tender* untuk mendapatkan kontrak melalui *e-auction.* yaitu penawaran harga melalui peralatan komputerisasi untuk mendapatkan nilai penawaran yang paling rendah, dimana satu *biding*/kamar dengan *biding* lain tidak dapat mempengaruhi atau dipengaruhi.
2. Eksekusi kontrak dari pemberi kerja/klien memakan waktu yang cukup lama.
3. Adanya perubahan *bill of quantity.*
4. Adanya pembatalan kontrak yang semula telah ditandatangani.

Terkait dengan hal diatas, PT. INTI (Persero) Bandung menindaklanjuti agar hal tersebut tidak terulang kembali pada periode berikutnya. Adapun tindak lanjut itu berupa :

1. Menyiapkan harga yang jauh lebih kompetitif.
2. Adanya kejelasan dari substansi-substansi dalam MOU antara perusahaan dengan *klien*, sehingga hal-hal yang bersifat *urgent* dapat diperkirakan.
3. Jumlah dan *item* material yang digunakan/dipasang itu memakan waktu yang cukup panjang, material yang dimaksud harus sesuai dengan perangkat atas sistem yang akan digunakan. Perusahaan harus lebih mengerti apa yang diinginkan *klien*.
4. Mencari kontrak baru jumlah minimalnya sama, maksimalnya lebih dari kontrak yang dibatalkan.

Namun untuk tahun 2006 perusahaan dapat merealisasikan anggaran penjualannya dan dapat diketahui dari besarnya anggaran sebesar Rp 590.359.700,- sedangkan realisasinya sebesar Rp 616.503.700,-. Meningkatnya

realisasi penjualan yang melebihi anggarannya pada tahun 2006 yaitu dikarenakan adanya enam program strategis, yaitu :

1. Memperkuat proses *ALIGNMENT*, yaitu mengelola perusahaan secara simultan (berurutan) yang melalui *marketing, finance*, SDM, koperasi, IT dan R&D serta telah dilakukan penyempurnaan organisasi dengan ditetapkannya struktur organisasi yang berdasarkan *ALIGNMENT* proses bisnis yang dilengkapi dengan *job description* dan *job competence profile* (SKD No. KN. 001/2006).
2. Adaptasi teknologi, yaitu :
   - Mempercepat dan menambah *fortopolio* produk dan bisnis melalui perikatan dengan mitra strategis.
   - Alih teknologi bidang : Wimax, *Canopy*, 3G, CDMA, *Power Supply, Mega Co*, MNS, IP PBX, *Conten*.
2. Perluasan Pemasaran.

   Meningkatkan intensitas kunjungan, prestasi dan menawarkan produk baru kepada *customers* baru diantaranya *Mobile 8, Sapmoerna Tel, Hutchison CPT, Samsung, Nokia, Siemens, Icon Plus,* PT. BUKIT ASEM, *I-Net*, Dirjen Pajak, RSU Palembang, dan PT. Citra Sari Makmur (Operator VSAT).
3. Aliansi Strategis

   Aliansi strategis dalam bidang teknologi dengan : *Sagam SA, Alcatel Shanghai Bell, Valere, Samsung, High Gain, Sun Microsystem, Tibco*, Telkom Malaysia dan *Motorola.*

4. Optimalisasi *Asset*

   - Kontrak penyewaan fasilitas kantor sebesar Rp. 3,3 M.
   - Telah dilakukan kaji ulang untuk mengoptimalkan lahan kantor pusat oleh konsultan Satyatama Graha Tara (Berpotensi sebagai lokasi *Commercial Area*).

5. Peningkatan Kemampuan dan dukungan kesisteman.

   - Telah disempurnakan : Prosedur keuangan, kebijakan keuangan, kebijakan akuntansi, pedoman akuntansi keuangan dan MP SIM.
   - Penandatanganan *addendum* PKS (Penarikan Kerja Sama) penarikan fasilitas BG (Bank Garansi), L/C (Letter of Credit) dan SKBDN (Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri) dengan Bank NISP sebesar Rp. 300 M dan Bank BRI sebesar Rp. 70 M.
   - Pengembangan kesisteman SDM, Pelatihan *Soft Competence*.
   - Sertifikat ISO 9001 : 2000, *Balanced Scorecard* (BSC), MBCE (*Menitest Basics Conten Example*).

Terkait dengan hal diatas PT. INTI (Persero) Bandung berharap hal tersebut akan terulang kembali pada periode berikutnya.

Sedangkan pada tahun 2007 anggaran penjualan kembali tidak tercapai, hal itu bisa di lihat dari anggaran penjualan sebesar Rp 724.372.900,- sedangkan realisasi penjualannya pada tahun tersebut hanya sebesar Rp 684.508.600,-.

Dengan hasil uraian diatas bahwa antara angaran penjualan dengan realisasi penjualan mempunyai perbedaan karena realisasi penjualan merupakan

sumber penerimaan hasil penjualan, sedangkan anggaran penjualan merupakan rencana kegiatan keuangan yang akan digunakan selama periode satu tahun.

Perbandingan antara anggaran dan realisasi penjualan pada PT. INTI (Persero) Bandung dari tahun 2005 sampai dengan 2007 menunjukan bahwa anggaran penjualan lebih besar dan atau lebih kecil daripada realisasinya. Walaupun tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. INTI (Persero) Bandung, tetapi PT. INTI (Persero) Bandung berhasil meningkatkan penjualan setiap tahunnya sehingga manambah laba bersih. Maka perbandingan anggaran dan realisasi penjualan pada PT. INTI (Persero) dinyatakan baik karena berhasil meningkatkan penjualannya.