

650.5
juh
e
2001

**EVALUASI KEGIATAN PENJUALAN MELALUI
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
(STUDI KASUS PADA PT. TUNGGAL SILA FARMA
CABANG SEMARANG)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Soegijapranata

Semarang



PERPUSTAKAAN

| | |
|-----------|----------------|
| No. INV. | 25 / EA / CI |
| Th. Angg. | 2001 |
| BARAP. | Wj TGL 29/3 01 |

Disusun Oleh :

Nama : JOHANA SYLVIANY H.
NIM : 97.60.0450
NIRM : 97.6.111.02030.50030
Jurusan : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA
SEMARANG
2001**

Tanda Persetujuan Skripsi

Nama : Johana Sylviany H.

NIM : 97. 60. 0450

NIRM : 97. 6. 111.02030. 50030

Fakultas : Ekonomi


Jurusan : Akuntansi

Judul : Evaluasi Kegiatan Penjualan Melalui Sistem Pengendalian Manajemen
(Studi Kasus Pada PT. Tunggal Sila Farma Cabang Semarang).

Disetujui di : Semarang

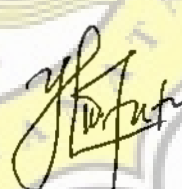
Pada tanggal : 17 Februari 2001

Pembimbing I



(Dr. Vincent Didiek W.A., MBM. PhD.)

Pembimbing II



(Ibu Yusni Warastuti, SE)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Judul skripsi : Evaluasi Kegiatan Penjualan Melalui Sistem Pengendalian Manajemen
(Studi Kasus Pada PT. Tunggal Sila Farma Cabang Semarang).

Disusun oleh :

Nama : Johana Sylviany Hermawan

Nim : 97.60.0450

Nirm : 97.6.111.02030.50030

Telah diuji dan dipertahankan di hadapan Dewan Penguji pada :

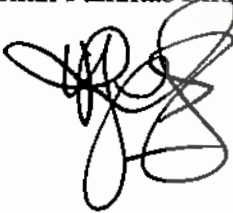
Hari : Sabtu

Tanggal : 10 Maret 2001

Semarang, 13 Maret 2001

Dekan Fakultas Ekonomi

Koordinator Penguji



(Dr. Vincent Didiek W.A., MBM, PhD.)

(A. Sentot Suciarto, Ph.D)

ABSTRAK

PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang obat-obatan. Selama tahun 1997 sampai tahun 1999, besarnya angka penjualan tidak menentu, naik-turun. Penjualan yang terjadi juga sering tidak dapat mencapai yang telah dianggarkan. Hal ini menyebabkan laba yang didapat perusahaan juga tidak menentu. Laba merupakan bagian yang penting bagi sebuah perusahaan, tanpa laba perusahaan tidak akan dapat hidup dan berkembang. Dan tidak jarang pula tujuan pertama dari sebuah perusahaan yang berdiri adalah mendapatkan laba. Untuk mendapatkan laba tidaklah mudah, harus ditunjang dengan kualitas manajemen perusahaan itu sendiri. Bila manajemen dalam perusahaan dikendalikan dengan baik, maka tujuan perusahaan dapat tercapai dan perusahaan dapat melangsungkan kegiatannya dengan tepat. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus memiliki Sistem Pengendalian Manajemen yang tepat, sesuai dengan teori yang ada.

Dalam usaha membantu perusahaan agar dapat tetap "hidup" dan dapat mencapai tujuan mereka, maka penulis akan mengevaluasi kegiatan penjualan PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang melalui Sistem Pengendalian Manajemen. Berdasarkan penjelasan di atas maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu apakah Sistem Pengendalian Manajemen bidang penjualan PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang sudah tepat. Suatu Sistem Pengendalian Manajemen dikatakan tepat bila Sistem Pengendalian Manajemen perusahaan mempunyai elemen-elemen proses pengendalian manajemen yang sesuai dengan teori yang ada. Elemen-elemen proses Sistem Pengendalian Manajemen meliputi pemrograman, penganggaran, pelaksanaan, dan pelaporan serta analisis. Tujuan penelitian yang dilakukan peneliti dalam penyusunan skripsi ini adalah untuk mengevaluasi apakah Sistem Pengendalian Manajemen bidang penjualan PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang sudah sesuai dengan teori Sistem Pengendalian Manajemen yang ada. Setelah tujuan penelitian di atas tercapai, peneliti berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan, khususnya PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang dalam menentukan Sistem Pengendalian Manajemen yang akan dipakai di masa yang akan datang.

Untuk memecahkan masalah, yaitu untuk mengetahui apakah Sistem Pengendalian Manajemen yang telah dilaksanakan sesuai dengan teori yang ada atau tidak, maka diperlukan landasan teori. Teori yang ada dalam penulisan ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan, yaitu pembahasan tentang definisi Sistem Pengendalian Manajemen, tujuan dibentuknya Sistem Pengendalian Manajemen, lingkungan Sistem Pengendalian Manajemen, proses Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri dari pemrograman, penganggaran, pelaksanaan, serta Pelaporan dan analisis. Ada juga teori yang mendukung seperti hubungan SPM dengan fungsi manajemen, dengan akuntansi manajemen, dengan Sistem Pengendalian Intern, dan dengan pengauditan internal. Teori penilaian kinerja manajer dalam kegiatan penjualannya juga dibahas. Hal ini dilakukan dengan mengukurnya ke dalam selisih laba bruto.

Penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data mengenai proses Sistem Pengendalian Manajemen yang dilaksanakan PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Wawancara dan kuesioner dilakukan hanya untuk mengetahui proses SPM yang terjadi, oleh sebab itu wawancara dan kuesioner hanya ditujukan pada kepala cabang PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang saja. Dokumentasi dilakukan untuk mendapat data-data yang diperlukan saat perhitungan selisih laba bruto. Setelah data tentang elemen proses SPM perusahaan diketahui dibandingkan dengan teori yang ada, lalu dievaluasi. Proses SPM yang terdiri dari pemrograman, penganggaran, pelaksanaan, serta pelaporan dan analisis dievaluasi satu persatu. Hasil evaluasi tersebut adalah pemrograman, penganggaran, pelaksanaan, serta pelaporan dan analisis yang dilaksanakan PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang belum tepat atau dengan kata lain ada bagian-bagian dari proses Sistem Pengendalian Manajemen perusahaan yang pelaksanaannya tidak sesuai dengan teori yang ada. Pemrograman tidak didukung dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan secara terperinci dalam jangka waktu tertentu, dan program yang dikirim cabang ke pusat tidak direview kembali. Penganggaran telah dinyatakan dengan tepat, tetapi penganggaran pendapatan tidak diusulkan oleh cabang sendiri. Pada penganggaran biaya sudah diusulkan oleh cabang, tetapi tanpa estimasi-estimasi perhitungan yang baik. Dan perusahaan tidak menyusun anggaran laba. Dalam pelaksanaannya sudah ditunjang organisasi yang baik, sistem otorisasi dan prosedur pencatatan yang baik, tetapi saat pengembalian faktur tidak disertai tanda tangan bagian inkaso dan penagih. Dalam praktiknya fungsi akuntansi belum mengirim pernyataan piutang kepada setiap debitur untuk menguji ketelitian catatan piutang yang diselenggarakan fungsi tersebut. Pemberian komisi pada *salesman* tidak terpengaruh pada umur hutang yang tertagih. Dalam pelaporan dan analisis pelaksanaannya sudah banyak yang tepat, tetapi pelaporan yang dilakukan baru sampai ke pusat satu atau dua hari berikutnya, dan frekuensi analisis hanya satu kali dalam satu bulan.

Dalam analisis secara kuantitatif kinerja manajer diukur melalui selisih laba bruto yang terjadi selama tahun 1997 sampai tahun 1999. Hasil evaluasi tersebut adalah kinerja manajer PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang belum tepat. Kinerja manajer dikatakan belum tepat karena hasil perhitungan Selisih Laba Bruto selama tiga tahun berturut-turut, selalu negatif. Selisih Laba Bruto tahun 1997 rugi sebesar Rp 75.522.928,00 , tahun 1998 rugi sebesar Rp 415.436.026,00 , dan tahun 1999 rugi sebesar Rp 10.500.090,00. Kinerja manajer dapat tercermin pada Sistem Pengendalian Manajemen yang dilaksanakan dalam perusahaan. Jadi secara kuantitatif juga menyimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang belum tepat, harus diadakan perbaikan-perbaikan.

Kata Pengantar

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena telah menuntun penulis sehingga akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan oleh penulis sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

Penulis menyadari bahwa keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini juga tidak terlepas dari bimbingan dan pengarahan oleh dosen pembimbing serta partisipasi berbagai pihak. Pada kesempatan yang baik ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Vincent Didiek W. A., MBM., PhD. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata.
2. Bapak Dr. Vincent Didiek W. A., MBM., PhD. selaku dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan, koreksi, dan saran kepada penulis.
3. Ibu Yusni Warastuti, SE selaku dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya dan memberikan pengarahan dan bantuan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Agus H., MBA selaku Kepala Cabang PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang yang telah memberikan ijin survey dan memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian serta menyediakan data yang diperlukan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Staf atau karyawan PT. Tunggal Sila Farma cabang Semarang yang telah memberikan bantuan berupa keterangan dan data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini.

6. Ayah, ibu, kakak, adik, dan seseorang yang khusus untuk saya yaitu Reny Kurniawan yang dengan kasih sayangnya telah memberikan dorongan moril demi terwujudnya skripsi ini.
7. Sahabat-sahabatku : Merina, Anita, dan Lilian serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberi semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan pengetahuan dan wawasan yang dimiliki, karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak guna melengkapi kekurangan-kekurangan yang terdapat di dalamnya.

Semoga penyusunan skripsi ini dapat memberikan manfaat dan sumbangan bagi penulis maupun bagi pihak lain yang membutuhkan.

Semarang, Februari 2001

Penulis,

(Johana Sylviany Hermawan)

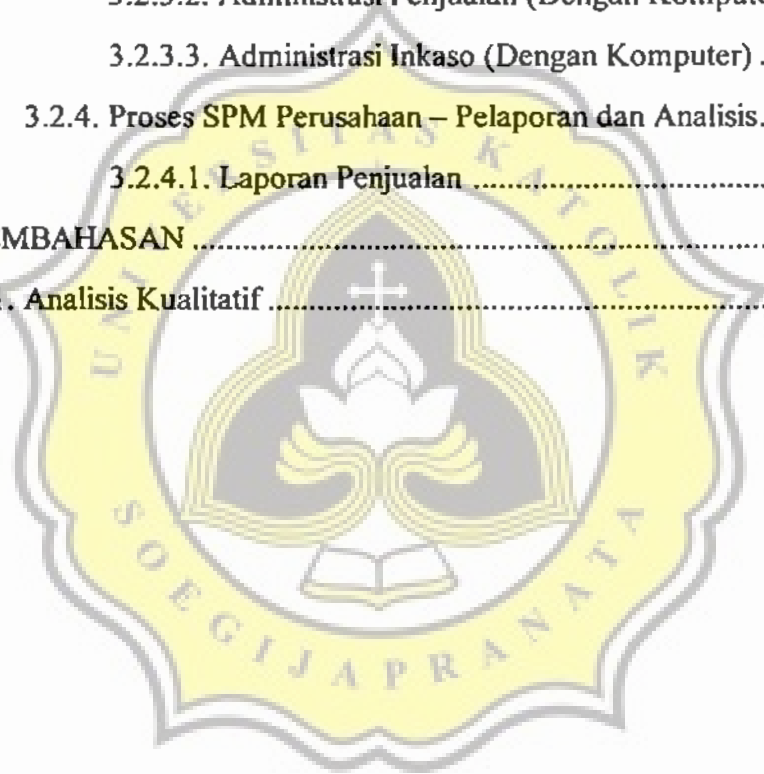
DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--------------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI | iii |
| ABSTRAKSI | iv |
| KATA PENGANTAR | vi |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvi |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Perumusan Masalah | 5 |
| 1.3. Pembatasan Masalah | 5 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.5. Manfaat Penelitian | 7 |
| 1.6. Kerangka Pikir | 8 |
| 1.7. Metodologi Penelitian | 10 |
| 1.7.1. Lokasi Penelitian | 10 |
| 1.7.2. Populasi | 10 |
| 1.7.3. Teknik Sampling | 10 |
| 1.7.4. Data Yang Dipergunakan | 11 |
| 1.7.5. Metode Pengumpulan Data | 12 |
| 1.7.6. Metode Analisis Data | 13 |
| 1.8. Sistematika Penulisan | 17 |

| | |
|--|----|
| BAB II. LANDASAN TEORI | 19 |
| 2.1. Tinjauan Pustaka..... | 19 |
| 2.1.1. Konsep Pokok SPM | 19 |
| 2.1.1.1. Sistem..... | 19 |
| 2.1.1.2. Pengendalian | 20 |
| 2.1.1.3. Manajemen..... | 21 |
| 2.1.1.4. Pengendalian Manajemen..... | 21 |
| 2.1.2. Sistem Pengendalian Manajemen | 22 |
| 2.1.2.1. Definisi SPM | 22 |
| 2.1.2.2. Tujuan Dibentuknya SPM | 23 |
| 2.1.2.3. Lingkungan SPM | 25 |
| 2.1.2.4. Proses SPM | 25 |
| 2.1.2.4.1. Pemrograman | 26 |
| 2.1.2.4.2. Penganggaran | 28 |
| 2.1.2.4.3. Pelaksanaan..... | 33 |
| 2.1.2.4.4. Pelaporan dan Analisis | 36 |
| 2.1.3. Hubungan SPM dengan Bidang Lainnya | 38 |
| 2.1.3.1. Hubungan SPM Dengan Fungsi Manajemen | 38 |
| 2.1.3.2. Hubungan SPM Dengan Akuntansi Manajemen... | 39 |
| 2.1.3.3. Hubungan SPM Dengan SPI..... | 39 |
| 2.1.3.4. Hubungan SPM Dengan Pengauditan Internal..... | 40 |
| 2.1.4. Penilaian Kinerja Manajer Dalam Kegiatan Penjualan..... | 41 |
| BAB III. GAMBARAN PERUSAHAAN | 44 |
| 3.1. Gambaran Umum Perusahaan | 44 |

| | |
|--|----|
| 3.1.1. Sejarah PT. TSF Cabang Semarang..... | 44 |
| 3.1.2. Struktur Organisasi..... | 46 |
| 3.1.3. Deskripsi Pekerjaan | 47 |
| 3.1.3.1. Uraian Jabatan Kepala Cabang..... | 47 |
| 3.1.3.1.1. Tugas Pokok..... | 47 |
| 3.1.3.1.2. Perencanaan | 49 |
| 3.1.3.1.3. Organisasi..... | 49 |
| 3.1.3.1.4. Pengawasan / Keamanan | 50 |
| 3.1.3.2. Uraian Jabatan Wakil Kepala Cabang | 51 |
| 3.1.3.3. Uraian Jabatan Supervisor..... | 54 |
| 3.1.3.3.1. Tugas Pokok..... | 54 |
| 3.1.3.3.2. Tugas-Tugas Khusus..... | 54 |
| 3.1.3.4. Uraian Jabatan Wiraniaga / Salesman..... | 56 |
| 3.1.3.5. Uraian Jabatan Pengantar Barang | 58 |
| 3.1.3.6. Uraian Jabatan Typist | 59 |
| 3.1.3.7. Uraian Jabatan Pemegang Kartu Persediaan..... | 60 |
| 3.1.3.8. Uraian Jabatan Pemegang Kartu Piutang..... | 60 |
| 3.1.3.9. Uraian Jabatan Bagian Inkaso..... | 61 |
| 3.1.3.10. Uraian Jabatan Kepala Gudang | 63 |
| 3.1.3.11. Uraian Jabatan Penagih / Kolektor | 65 |
| 3.1.3.12. Uraian Jabatan Kasir..... | 65 |
| 3.1.3.13. Uraian Jabatan Pengemudi | 66 |
| 3.1.3.14. Uraian Jabatan Penjaga Keamanan..... | 67 |
| 3.2. Gambaran Khusus Perusahaan..... | 67 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.1. Proses SPM Perusahaan - Pemrograman | 67 |
| 3.2.1.1. Kebijakan Potongan Harga dan Daftar Harga | 68 |
| 3.2.1.2. Kebijakan Umum Distribusi - Penjualan..... | 68 |
| 3.2.2. Proses SPM Perusahaan - Penganggaran | 69 |
| 3.2.2.1. Budget Dan Cash Flow | 70 |
| 3.2.3. Proses SPM Perusahaan - Pelaksanaan | 70 |
| 3.2.3.1. Prosedur Penjualan Dan Administrasi..... | 70 |
| 3.2.3.2. Administrasi Penjualan (Dengan Komputer) | 72 |
| 3.2.3.3. Administrasi Inkaso (Dengan Komputer) | 73 |
| 3.2.4. Proses SPM Perusahaan – Pelaporan dan Analisis..... | 75 |
| 3.2.4.1. Laporan Penjualan | 75 |
| BAB IV. PEMBAHASAN | 76 |
| 4.1. Analisis Kualitatif | 76 |



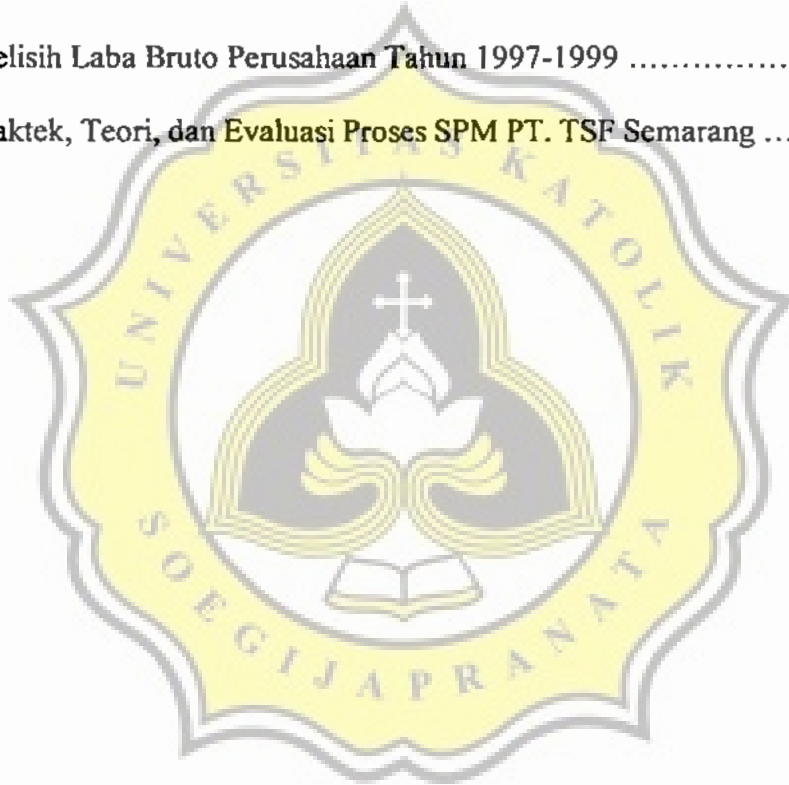
| | |
|---|----|
| 4.1.1. Pemrograman | 76 |
| 4.1.1.1. Pemrograman Yang Dilaksanakan Perusahaan..... | 76 |
| 4.1.1.2. Pemrograman Yang Seharusnya..... | 77 |
| 4.1.1.3. Evaluasi Pemrograman..... | 79 |
| 4.1.2. Penganggaran | 81 |
| 4.1.2.1. Penganggaran Yang Dilaksanakan Perusahaan..... | 81 |
| 4.1.2.1.1. Anggaran Pendapatan..... | 81 |
| 4.1.2.1.2. Anggaran Biaya | 82 |
| 4.1.2.1.3. Anggaran Laba | 83 |
| 4.1.2.2. Penganggaran Yang Seharusnya..... | 83 |
| 4.1.2.2.1. Anggaran Pendapatan dan Biaya | 83 |
| 4.1.2.2.2. Anggaran Laba | 84 |
| 4.1.2.3. Evaluasi Penganggaran | 84 |
| 4.1.2.3.1. Penganggaran Pendapatan | 84 |
| 4.1.2.3.2. Penganggaran Biaya | 86 |
| 4.1.3. Pelaksanaan | 88 |
| 4.1.3.1. Pelaksanaan Yang Dilakukan Perusahaan | 88 |
| 4.1.3.1.1. Organisasi..... | 88 |
| 4.1.3.1.2. Sistem Otorisasi & Prosedur Pencatatan | 88 |
| 4.1.3.1.3. Praktik Yang Sehat..... | 91 |
| 4.1.3.2. Pelaksanaan Yang seharusnya | 91 |
| 4.1.3.2.1. Organisasi..... | 91 |
| 4.1.3.2.2. Sistem Otorisasi & Prosedur Pencatatan | 92 |
| 4.1.3.2.3. Praktik Yang Sehat..... | 93 |
| 4.1.3.3. Evaluasi Pelaksanaan | 93 |
| 4.1.3.3.1. Organisasi..... | 93 |
| 4.1.3.3.2. Sistem Otorisasi & Prosedur Pencatatan | 93 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.3.3.3. Praktik Yang Sehat..... | 95 |
| 4.1.4. Pelaporan dan Analisis..... | 96 |
| 4.1.4.1. Pelaporan & Analisis Dilaksanakan Perusahaan .. | 96 |
| 4.1.4.2. Pelaporan dan Analisis Yang Seharusnya | 96 |
| 4.1.4.3. Evaluasi Pelaporan dan Analisis | 97 |
| 4.2. Analisis Kuantitatif | 98 |
| BAB V. PENUTUP..... | 107 |
| 5.1. Kesimpulan..... | 107 |
| 5.2. Saran..... | 109 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |



DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 1.1 Anggaran Dan Realisasi Penjualan PT. TSF Cabang Semarang Tahun 1997-1999..... | 4 |
| Tabel 4.1 Selisih Laba Bruto Per Unit, Selisih Kuantitas Laba Bruto, dan Selisih Laba Bruto Perusahaan Tahun 1997-1999 | 98 |
| Tabel 4.2 Praktek, Teori, dan Evaluasi Proses SPM PT. TSF Semarang | 101 |



DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1.1. Kerangka Pikir..... | 8 |
| Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. TSF Cabang Semarang..... | 46 |
| Gambar 3.2. Stempel Kontrol | 71 |
| Gambar 4.1. Perbandingan Pemrograman Perusahaan dan Pemrograman Yang Seharusnya..... | 80 |
| Gambar 4.2. Perbandingan Penganggaran Pendapatan Perusahaan dan Penganggaran Pendapatan Yang Seharusnya..... | 86 |
| Gambar 4.3. Perbandingan Penganggaran Biaya Perusahaan dan Penganggaran Biaya Yang Seharusnya..... | 87 |
| Gambar 4.4. Bagan Arus Penjualan dan Administrasi PT. TSF Semarang | 90 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Kuesioner
- Lampiran II Daftar Pertanyaan Wawancara
- Lampiran III Perhitungan Kuantitatif 1997
- Lampiran IV Perhitungan Kuantitatif 1998
- Lampiran V Perhitungan Kuantitatif 1999

