

**SKRIPSI**

**A. HIDAYAT ARISGRAHA**

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
PADA BIDANG PENJUALAN – STUDI  
KASUS PADA PT "X"**

MILIK  
PERPUSTAKAAN  
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"  
SURABAYA



**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**1987**

A 568/87

Aris  
S

ADLN - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

MANAJEMEN PENJUALAN ✓

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
PADA BIDANG PENJUALAN - STUDI  
KASUS PADA PT "X"

MILIK  
PERPUSTAKAAN  
"UNIVERSITAS AIRLANGGA"  
SURABAYA

SKRIPSI

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

Oleh :

A. HIDAYAT ARISGRAHA

No. Pokok : 048010953

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA

1987



Surabaya,.....

Disetujui untuk diujikan.

Dosen Pembimbing

(Drs. Ec. Arsono Laksono, AR)



Surabaya, .....

Disetujui dan diterima baik

oleh :

Dosen Pembimbing :

Ketua Jurusan

(Drs. Arsono Laksmono)

(Drs. Arsono Laksmono)

NIP : 130783542

NIP : 130783542

Ilmu pengetahuan tanpa agama adalah lumpuh, agama tanpa ilmu pengetahuan adalah buta

(Albert Einstein)

Dengan ilmu hidup menjadi mudah

Dengan seni hidup menjadi halus

Dengan agama hidup menjadi terarah dan bermakna

Dengan cinta hidup menjadi sempurna

Kebesaran manusia terletak tidak begitu banyak pada keberhasilannya, akan tetapi lebih banyak pada kebangkitannya setiap kali ia jatuh.

Belumlah menang, bila belum berani kalah

Belumlah unggul, jika belum berani dibawah

Belumlah besar, kalau belum berani kecil

(R. M. P. Sosrokartono)

Kegagalan adalah keberhasilan yang tertunda.

Dua jenis manusia yang tidak pernah berhasil. maju ialah :

- mereka yang hanya mau menunggu, melakukan sesuatu setelah disuruh orang lain.
- mereka yang tidak pernah mau mengikuti saran baik orang lain.

Jika anda mencapai inti kehidupan, anda akan menemukan keindahan pada segala sesuatu, bahkan pada mata-mata yang buta.

(Khalil Gibran)

This world is a comedy to those that think, a tragedy to those that feel

Horace Wapole

To manage a business well is to manage its future ;  
and to manage its future is to manage its information

(Marion Harper Jr)

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas kasih dan karunianya yang besar, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi ini guna melengkapi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UNIVERSITAS AIRLANGGA, SURABAYA.

Juga harapan/amanat yang dikemukakan oleh almarhum ayahnda tercinta sewaktu masih hidup, agar supaya penulis dapat menjadi sarjana seperti kedua kakak penulis yang telah lebih dahulu lulus, telah memberikan suntikan semangat yang besar kepada penulis untuk dapat mewujudkannya, walaupun jalan yang penulis lalui terjal dan berliku-liku, karena ada hambatan-hambatan yang harus penulis lalui. Sehingga dengan selesainya skripsi ini yang berarti sudah terwujudnya apa yang dicita-citakan oleh almarhum ayahnda tercinta sewaktu masih hidup, merupakan cara yang paling indah untuk menyatakan rasa cinta yang paling dalam dari penulis kepada ayahnda tercinta.

Penulis sendiri menyadari, selesainya skripsi

ini berkat adanya kerja sama yang baik dan juga bantuan-bantuan dari beberapa pihak yang terlibat baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Oleh karena itu, Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Arsono Laksmono, baik selaku ketua jurusan yang telah menyetujui proporsal penulis, maupun sebagai dosen pembimbing yang banyak meluangkan waktunya yang sangat berharga untuk membimbing dan memberikan petunjuk yang sangat bermanfaat dalam penyusunan skripsi ini.
2. Pimpinan dan staff Fakultas Ekonomi UNIVERSITAS AIRLANGGA, SURABAYA beserta Bapak dan Ibu Dosen yang telah membimbing penulis selama studi di Fakultas Ekonomi UNIVERSITAS AIRLANGGA.
3. General Manajer P T "X", yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian, pengamatan secara mendalam sehubungan dengan permasalahan yang ada didalam skripsi untuk dicarikan jalan keluarnya.

Manajer Pemasaran P T "X", Bapak Eko Hariyanto (bagian penjualan) dan Bapak Herman (bagian akuntansi) yang telah memberikan data, keterangan, petunjuk yang sangat berguna dalam penyelesaian skripsi ini. Juga staff dari group P T "X" Benny yang juga merupakan sahabat penulis, yang banyak memberikan pengarahan yang berguna dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibunda dan kedua kakak penulis yang tercinta, yang banyak memberikan dukungan moril dan yang kebijakan serta pengertiannya telah menciptakan situasi yang memungkinkan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Khususnya kepada kakak penulis yang pertama yang banyak membimbing dan megarahkan penulis selama masa studi hingga selesainya skripsi ini.

Seperti pepatah yang mengatakan "tiada gading yang tak retak", maka penulis pun menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, walaupun sudah penulis lakukan dengan segala kemampuan yang ada pada penulis. Oleh karena itu penulis akan berlapang dada

## DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	v
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Lampiran .....	xi
<b>BAB :</b>	
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1. Pandangan Umum .....	1
2. Penjelasan Judul .....	5
3. Alasan Pemilihan Judul .....	9
4. Tujuan Penyusunan .....	9
5. Sistematika Skripsi .....	10
6. Metodologi Skripsi .....	13
6.1. Permasalahan .....	13
6.2. Hipotesa Kerja .....	14
6.3. Teba Telaah .....	14
6.4. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data .....	15
<b>II. TINJAUAN SECARA TEORITIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, AKTIVITAS PENJUALAN DAN AKTIVITAS-AKTIVITAS INFORMASI UNTUK MENGENDALIKAN PENJUALAN .....</b>	<b>18</b>
1. Hubungan Umum Diantara Fungsi-fungsi Perencanaan dan Pengendalian .....	18

<b>BAB :</b>	<b>Halaman</b>
2. Persyaratan Informasi Yang Dibutuhkan	
Menurut Tingkatan Manajemen .....	28
3. Tinjauan Sistem Pengendalian	
Manajemen .....	31
4. Informasi .....	51
4.1. Pengertiannya .....	51
4.2. Nilai Dari Informasi .....	55
4.3. Jenis-jenis Informasi .....	58
4.4. Alur Informasi Akuntansi .....	61
4.5. Hubungan Informasi Dengan	
Manajemen .....	63
5. Informasi Pengendalian Manajemen .....	66
5.1. Informasi Untuk Perencanaan .....	66
5.2. Informasi Untuk Koordinasi .....	68
5.3. Informasi Untuk Pengendalian ....	69
6. Sistem Informasi Akuntansi .....	70
6.1. Pengertiannya .....	70
6.2. Peranannya .....	83
7. Informasi-informasi Yang Dibutuhkan	
Oleh Manajemen Pemasaran .....	91
8. Aktivitas Penjualan .....	92
8.1. Arti dan Maksud Penjualan .....	92

BAB :	Halaman
8.2. Bagian-bagian Yang Terlibat Dalam Transaksi Penjualan .....	94
8.3. Tujuan Dari Penyusunan Sistem Akuntansi Untuk Transaksi-tran- saksi Penjualan .....	97
8.4. Pengendalian Intern Dari Transaksi Penjualan .....	98
8.5. Dokumen-dokumen Yang Diperlu - kan .....	98
8.6. Arus Dokumen Prosedur Penjualan .....	99
8.6.1. Penjualan Tunai .....	99
8.6.2. Penjualan Kredit .....	101
<b>III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>105</b>
1. Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan ..	105
2. Struktur Organisasi dan Uraian Kerja .....	113
3. Kebijakan Distribusi .....	115
4. Kebijakan Pemasaran .....	116
5. Sistem Akuntansi Penjualan .....	117
6. Aktivitas Informasi Untuk Mengendalikan Penjualan .....	120

<b>BAB :</b>	<b>Halaman</b>
<b>IV. ANALISA PERMASALAHAN DAN PENGUJIAN</b>	
<b>HIPOTESA KERJA .....</b>	<b>122</b>
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>131</b>
1. Kesimpulan .....	131
2. Saran .....	137
<b>DAFTAR KEPUSTAKAAN</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>GAMBAR</b>	
1 Hubungan antara fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian dengan tingkatan manajemen .....	19
2 Hubungan umum diantara fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian .....	28
3 Persyaratan informasi yang dibutuhkan menurut tingkat manajemen .....	29
4 Tahap-tahap Sistem Pengendalian Manajemen .....	50
5 Proses Manajemen Dan Kebutuhan Informasi .....	65
6 Informasi Untuk Pengendalian .....	70
7 Hubungan Informasi Manajemen, Informasi Keuangan Dan Informasi Yang Timbul Dari Data Transaksi ....	76
8 Siklus Pengolahan Data Dalam Akuntansi .....	77
9 Sistem Akuntansi Dan Sistem Operasi .....	82
10 Perbedaan Antara Akuntansi Manajemen Dengan Akuntansi Keuangan .....	89

GAMBAR	Halaman
11 Surat Perintah Pengiriman .....	96
12 Arus Dokumen Dalam Suatu Sistem Manual Untuk Pengolahan Order Penjualan .....	104



## DAFTAR LAMPIRAN

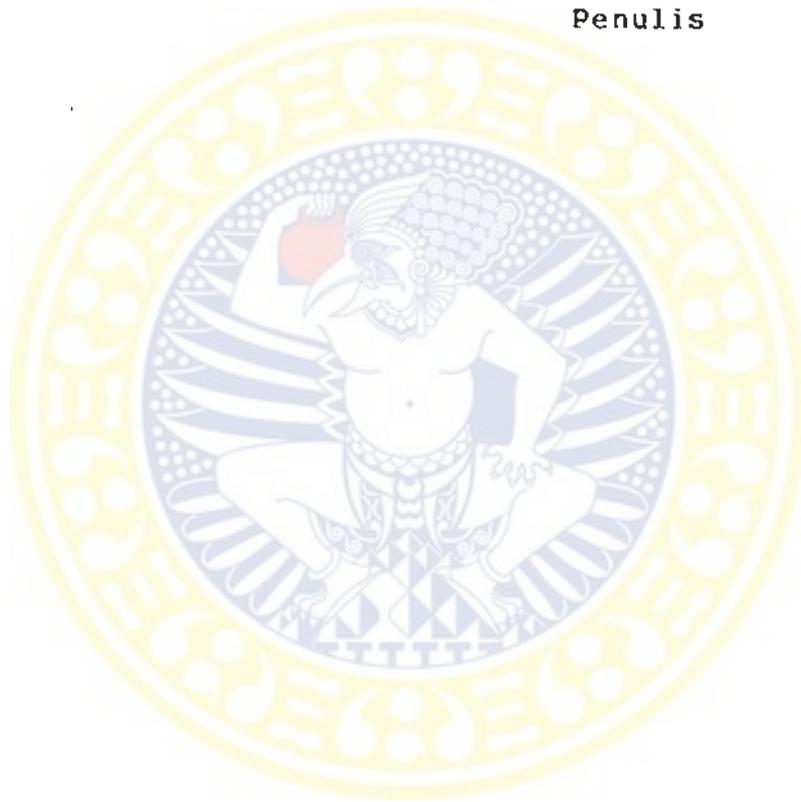
### LAMPIRAN

- 1 Struktur Organisasi Bagian Pemasaran  
P T "X"
- 2 Order Penjualan
- 3 Order Pengiriman
- 4 Surat Jalan
- 5 Faktur
- 6 Kartu Piutang Dagang
- 7 Buku Penjualan
- 8 Bukti Jurnal
- 9 Buku Besar Piutang

menerima kritik dan saran dari sidang pembaca. Dan akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

SURABAYA, APRIL 1987

Penulis



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1. Pandangan Umum

Masalah yang selalu dihadapi manajemen suatu perusahaan adalah bagaimana mengalokasikan sumber-sumber ekonomi yang terbatas secara berhasil guna dan berdaya guna, sehingga tercapai laba yang optimal, dimana merupakan salah satu tujuan terpenting dari suatu perusahaan yang berorientasi pada laba. Untuk mencapai laba yang optimal ini diperlukan koordinasi dan kerja sama yang serasi antara masing-masing divisi/departemen. Salah satu departemen yang berperanan besar dalam pencapaian laba yang optimal ini adalah departemen penjualan, dimana penjualan merupakan sumber penghasilan yang utama bagi perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk hidup, mencapai laba yang optimal dan berkembang.

Untuk mencapai laba yang optimal perlu disusun suatu sistem perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian penjualan yang baik melalui Sistem Pengendalian Manajemen. Untuk menerapkan Sistem Pengendalian Manajemen ini diperlukan prasyarat-prasyarat yaitu :

### 1.1. Struktur Organisasi Yang Baik

Struktur organisasi ini ada 3 macam :

1.1.1. Organisasi Fungsional.

1.1.2. Organisasi Divisional.

1.1.3. Organisasi Matriks (kombinasi antara fungsional dan divisional).

#### add 1.1.1. Organisasi Fungsional

Dalam organisasi fungsional, tiap manager bertanggung jawab atas satu fungsi tertentu, misalnya produksi. Keuntungan dari organisasi fungsional terletak pada skala ekonomis dan kualitas dari pekerjaan yang dilaksanakan. Sedangkan kelemahannya adalah tanggung jawab atas laba tidak dapat dibebankan pada seorang manager, laba merupakan hasil kerja sama dari beberapa manager.

#### add 1.1.2. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional setiap manager bertanggung jawab atas keseluruhan fungsi manajemen, dengan demikian dapat dimintakan pertanggung jawabannya atas laba. Divisionalisasi biasanya dilakukan berdasarkan produk lini (product line).

### add 1.1.3. Organisasi Matriks

Dalam organisasi matriks dikenal dua jenis rancangan struktur organisasi, yang satu berdasarkan struktur fungsional dan yang lain berdasarkan proyek.

Melihat pada ketiga jenis struktur organisasi tersebut, maka yang paling baik untuk kepentingan pengendalian adalah bentuk organisasi divisional, meskipun demikian faktor-faktor lain seperti skala ekonomis harus diperhatikan juga. Bila manajemen puncak memberi bobot lebih atas faktor ini maka perancang sistem pengendalian manajemen harus menyesuaikan rancangan sistem pengendalian manajemennya, bukan kebalikannya.

Menurut teori *contingency*, cara terbaik untuk suatu perusahaan tertentu untuk menyusun struktur organisasinya adalah tergantung (*contingent*) pada sejumlah faktor termasuk besarnya, diversitas dan kompleksitas produknya serta proses produksinya dan tingkat variabilitas lingkungannya untuk setiap perusahaan.<sup>1</sup>

Oleh karena itu manajemen puncak harus menetapkan terlebih dahulu bentuk struktur organisasi yang hendak digunakan oleh perusahaan tersebut.

---

1

Barry E. Cushing, Accounting Information System and Business Organizations, Third Edition, Terjemahan Ruchyat Kosasih, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1983 hal.40

Suatu struktur organisasi yang baik harus dilengkapi pula dengan uraian kerja (job description). Adanya uraian kerja memungkinkan pemegang jabatan dalam struktur organisasi mengetahui dengan jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Seorang pemegang jabatan hanya dapat dimintakan pertanggungjawabannya hanya untuk aktivitas-aktivitas dibawah pengendaliannya.

### 1.2. Sistem Informasi Akuntansi yang baik

Sistem Informasi Akuntansi yang baik berguna untuk :

1.2.1. membantu manajemen dalam pengendalian organisasi perusahaan.

1.2.2. membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi manajemennya secara lebih efektif.

1.2.3. memegang peranan sentral (penting) dalam implementasi setiap bentuk pengendalian.

### 1.3. Dukungan Manajemen Puncak (Top Management)

Berhasil tidaknya Sistem Pengendalian Manajemen sebagian besar ditentukan oleh dukungan dari manajemen puncak. Bila Sistem Pengendalian Manajemen dipan-

dang penting maka dengan sendirinya para manajer akan menaruh perhatian yang besar. Dukungan manajemen puncak ini secara khusus dibutuhkan dalam hal-hal sebagai berikut :

1.3.1. Memberikan motivasi

1.3.2. Menciptakan situasi dan kondisi didalam lingkungan kerja yang memungkinkan tercapainya keserasian tujuan antara para manajer dengan manajemen puncak. Misalnya dalam menetapkan sasaran tidak berdasarkan "one man show".

## 2. Penjelasan Judul

Penulis memberi judul skripsi ini :

**"SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA BIDANG PENJUALAN - STUDI KASUS PADA PT "X".**

Judul tersebut mengandung pengertian sebagai berikut:

Yang dimaksud dengan **Sistem** menurut **The Encyclopedia of Management** adalah sebagai berikut :

"A system is an orderly arrangement of interdependent activities and related procedures which implements and facilitates the performance of a

major activity of an organization"<sup>2</sup>. Definisi tersebut memberikan pengertian bahwa suatu sistem adalah suatu susunan yang teratur dari kegiatan-kegiatan yang saling tergantung dengan prosedur-prosedur yang berhubungan, yang melaksanakan dan memudahkan pelaksanaan kegiatan utama dari suatu organisasi.

Pengendalian adalah untuk mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) kearah tercapainya sasaran atau tujuan. Komponen-komponen penting pada sistem pengendalian :

1. Alat pengamatan yang mendeteksi atau mengamati dan mengukur atau menggambarkan kegiatan-kegiatan atau kejadian-kejadian lain yang perlu dikendalikan. Komponen ini disebut **observer** (pengamat), **detektor** atau **sensor**
2. Alat untuk menilai hasil dari suatu kegiatan atau organisasi, biasanya dikaitkan dengan standar, dan mengidentifikasikan keadaan-keadaan atau kegiatan-kegiatan yang tak dapat dikuasai. Alat ini disebut **evaluator**, **assesor**, atau **selektor**.

---

2

Carl Heyel, The Encyclopedia of Management, Second Edition, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1973, hal.1019

3. Alat untuk mengubah tingkah laku atau pelaksanaan bila diperlukan. Komponen ini disebut **director, modifier** atau **efektor**.

4. Alat untuk menyebar-luaskan ke alat-alat lain.  
Komponen ini disebut **jaringan komunikasi**

Manajemen adalah membuat tujuan tercapai lewat kegiatan-kegiatan orang lain dan fungsi ini dapat dipecah paling sedikit 2 tanggung jawab utama :

1. perencanaan
2. pengendalian

Menurut **Encyclopedia Dictionary of Business Finance**, yang dimaksud dengan Penjualan adalah sebagai berikut :

Sale is an agreement whereby the seller transfer property to the buyer, for a consideration called the price. To be enforcable, a sale must have all the elements necessary to the validity of a contract, namely :

1. offer & acceptance
2. competency of parties
3. legality of subject matter
4. consideration

A sale must be made in writing, or by word of mouth, or partly in writing & partly by word of mouth.<sup>4</sup>

---

3

Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M. Bedford, Management Control System, Fifth Edition, terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, 1985, hal 6

4

The Editorial Staff of Prentice Hall Inc, Encyclopedia Dictionary of Business Finance, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, 1965, hal 544

Definisi diatas mengandung pengertian bahwa penjualan adalah suatu persetujuan/perjanjian dimana penjual memindahkan aktivitya kepada pembeli, dengan pertimbangan harga. Untuk dapat memperkuat, penjualan harus mempunyai semua elemen penting untuk keabsahan/validitas suatu kontrak, yaitu :

1. Penawaran dan penerimaan
2. Kompetensi dari kelompok
3. Legalitas dari persoalan pokok
4. Pertimbangan

Suatu penjualan harus dibuat secara tulisan, misalnya lewat surat atau order pembelian atau secara lisan, misalnya lewat telpon atau lewat salesman secara lisan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa penjualan adalah proses kegiatan dimana berpindahnya aktiva perusahaan, baik berupa barang ataupun jasa menjadi aktiva lain, berupa uang kas bila syarat penjualannya kas (tunai), atau melalui piutang dahulu untuk menjadi uang kas bila syarat penjualannya kredit.

Studi adalah pelajaran yang kita dapatkan dalam perusahaan tersebut untuk dibandingkan dengan teori yang ada dan analisa untuk mendapatkan jalan keluarnya.

Kasus adalah masalah-masalah yang ada/terjadi

pada perusahaan tersebut.

PT "X" adalah perusahaan tempat diadakannya penelitian.

FOKUS daripada judul tersebut adalah menjelaskan peranan manajemen dalam pengendalian penjualan dengan menggunakan suatu sistem, misalnya mengumpulkan dan menganalisa informasi, mengevaluasi dan memanfaatkannya serta tindakan-tindakan lain untuk melakukan pengendalian.

### 3. Alasan Pemilihan Judul

Salah satu tujuan terpenting dari perusahaan yang berorientasi pada laba adalah laba yang optimal. Untuk mencapai laba yang optimal tersebut maka penjualan mempunyai peranan yang sangat besar, karena penjualan merupakan sumber penghasilan utama bagi perusahaan. Oleh karena itu, penjualan ini harus direncanakan dan dikendalikan dengan baik dan cermat dengan menggunakan Sistem Pengendalian Manajemen.

### 4. Tujuan Penyusunan

Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk mengextrapkan teori-teori yang pernah penulis pelajari selama ini pada masalah-masalah yang terjadi pada perusahaan, yaitu masalah pengendalian penjualan.

Juga untuk mengetahui apakah teori-teori itu dapat dipergunakan dan mampu mengatasi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan.

Disamping itu penyusun skripsi ini bertujuan pula untuk membantu para pembaca, agar mengetahui bagaimana peranan manajemen dalam mengendalikan penjualan dengan baik, khususnya pada PT "X".

Demikian juga pembahasan dan saran-saran yang diberikan dalam skripsi ini dapat memberikan petunjuk kepada pimpinan perusahaan untuk memperbaiki Sistem Pengendalian Manajemen pada penjualannya.

#### 5. Sistematika Skripsi

Untuk mempermudah penelaahan, maka skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut :

##### Bab I: Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian secara garis besar dari keseluruhan isi skripsi, yaitu tentang pandangan umum, penjelasan judul, alasan pemilihan judul, tujuan penyusunan, sistematika skripsi, metodologi yang meliputi : permasalahan, hipotesa kerja, teba telaah, prosedur pengumpulan dan pengolahan data.

##### Bab II: Tinjauan secara teoritis sistem pengenda-

lian manajemen dan sistem informasi akuntansi pada aktivitas penjualan.

Pada bab ini berisi uraian secara teoritis mengenai sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur yang berpusat pada bermacam-macam jenis pusat pertanggungjawaban dan proses yang membahas mengenai perencanaan, penganggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisis. Disamping itu juga diuraikan mengenai informasi secara global aktivitas penjualan yang meliputi arti dan maksud penjualan, bagian-bagian yang terlibat dalam transaksi penjualan, pengendalian penyusunan sistem akuntansi untuk transaksi-transaksi penjualan, informasi-informasi yang dibutuhkan oleh Manajemen Pemasaran, dokumen-dokumen yang diperlukan dan arus dokumen prosedur penjualan kredit dan tunai serta peranan dari aktivitas informasi tersebut dalam mengendalikan penjualan, khususnya informasi akuntansi dan informasi pengendalian manajemen.

### **Bab III: Gambaran umum perusahaan**

Pada bab ini berisi gambaran umum perusa-

haan tersebut yang meliputi sejarah dan perkembangan perusahaan, proses produksi, struktur organisasi dan uraian kerja (job description), sistem akuntansi penjualan, kebijakan distribusi dan pemasaran serta sistem informasi akuntansi penjualan dan informasi pengendalian manajemen yang ada pada perusahaan tersebut.

Bab IV: Analisa masalah dan pengujian hipotesa kerja

Pada bab ini berisi aplikasi tinjauan teoritis yang terdapat pada bab III pada tinjauan praktis aktivitas-aktivitas informasi akuntansi dan informasi pengendalian manajemen yang terdapat pada bab III. Isi dari bab ini diarahkan untuk memadukan hasil pembahasan secara teoritis dan praktis. permasalahan yang terdapat pada aktivitas informasi dalam mengendalikan penjualan untuk diambil suatu kesimpulan atas validitas pengujian hipotesa kerja.

Bab V: Kesimpulan dan saran

Pada bab ini berisi kesimpulan atas semua pembahasan skripsi dan saran-saran yang bisa penulis sampaikan sebagai hasil pena-

laran penulis guna poenyempurnaan sistem informasi akuntansi dan informasi pengendalian manajemen perusahaan tersebut.

## 6. Metodologi

### 6.1. Permasalahan

Dalam melaksanakan aktivitas penjualannya, bagian penjualan tidak mempunyai informasi mengenai Produk-produk apa yang bisa diserap oleh pasar dan produk-produk apa yang tidak dapat diserap oleh pasar, berdasarkan ukuran, type dan hasil grading, sehingga perencanaan produksi tidak mengena sasaran yang dikehendaki oleh pasar, yang berakibat menumpuknya barang-barang digudang dalam jumlah yang besar, yang mengganggu profitability dan likuiditas perusahaan. Akhirnya persediaan barang yang menumpuk digudang tersebut dijual dengan harga murah, sehingga laba yang optimal tidak tercapai.

Berapa banyak produk-produk yang diserap melalui tender proyek berdasarkan type, ukuran, hasil grading dan berapa banyak produk-produk yang diserap oleh konsumen. Bila bagian penjualan tidak mempunyai informasi mengenai hal tersebut adalah berbahaya, terutama bila produk perusahaan tersebut sangat besar ketergantungannya terhadap proyek. Sebab bila

perekonomian lesu atau resesi, yang berakibat menurunnya proyek maka penjualan juga menurun, sehingga laba yang optimal tidak tercapai.

## 6.2. Hipotesa kerja

Dengan menyusun sistem informasi akuntansi, dan juga informasi pengendalian manajemen yang baik melalui sistem pengendalian manajemen, maka bagian penjualan akan memperoleh informasi yang akurat mengenai :

- 6.2.1. Produk-produk yang dapat diserap oleh pasar, dan produk-produk yang tidak dapat diserap oleh pasar.
- 6.2.2. Berapa banyak produk-produk yang diserap melalui proyek dan yang diserap oleh konsumen.

Dengan adanya informasi yang akurat mengenai hal-hal tersebut diatas, maka laba yang optimal akan tercapai

## 6.3. Teba Telaah

Penyusunan skripsi ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa sebagai pimpinan tertinggi perusahaan menginginkan adanya informasi yang dapat dipercaya, relevan dan tepat waktu mengenai aktivitas penjualannya yang diberikan oleh sistem akuntansi yang ada didalam perusahaannya.

Di dalam membahas permasalahan ini, penulis menitikberatkan pada aktivitas informasi yang diperlukan oleh manajemen dalam mengendalikan penjualannya melalui sistem pengendalian manajemen. Aktivitas informasi yang penulis bahas ini meliputi sistem informasi akuntansi dan informasi pengendalian manajemen.

#### 6.4. Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data

Di dalam penyusunan skripsi ini, pengumpulan dan pengolahan data dilakukan dengan memakai cara-cara sebagai berikut:

##### 6.4.1. Survei lapangan

Terdiri dari dua tahap :

##### 6.4.1.1. Survei pendahuluan

Tujuannya untuk mengetahui gambaran secara umum keadaan perusahaan, aktivitasnya, dan juga permasalahan yang dihadapi pimpinan perusahaan.

##### 6.4.1.2. Survei mendetail (detailed survey)

Setelah permasalahan yang dihadapi pimpinan perusahaan diketahui pada waktu survei pendahuluan, maka kemudian diadakan survei yang mendetail mengenai permasalahan tersebut, yaitu mengenai aktivitas penjualannya,

informasi-informasi apa yang ada pada bagian penjualan, dan informasi-informasi apa yang tidak ada, tetapi sangat diperlukan oleh manajemen dalam mengendalikan penjualannya.

Untuk mengadakan survai secara mendetail ini penulis memakai cara :

a. Observasi

yaitu mengamati secara langsung keadaan perusahaan yang menjadi obyek penelitian, untuk mendapatkan gambaran yang konkrit tentang perusahaan yang bersangkutan.

b. Wawancara (interview)

mengadakan wawancara langsung dengan karyawan bagian penjualan dan manajer pemasaran dengan maksud mengadakan pengecekan terhadap pelaksanaan pekerjaan sehubungan dengan permasalahan tersebut.

c. Inspeksi (Inspection)

yaitu melihat secara langsung pada buku-buku catatan-catatan dan formulir-formulir yang dipakai.

#### 6.4.2. Survei Kepustakaan.

Penulis melaksanakan dengan cara mempelajari literatur untuk mendapatkan teori yang berhubungan dengan pembahasan permasalahan yang ada.

#### 6.4.3. Pengolahan Data

Dari hasil pengumpulan data, kemudian dibuat perbandingan antara segi teoritis dan praktisnya untuk mendapatkan gambaran yang sistematis. Setelah data tersebut dicilah, kemudian dianalisa untuk menarik kesimpulan dan saran.

## BAB II

TINJAUAN SECARA TEORITIS SISTEM PENGENDALIAN  
 MANAJEMEN, AKTIVITAS PENJUALAN DAN  
 AKTIVITAS-AKTIVITAS INFORMASI UNTUK  
 MENGENDALIKAN PENJUALAN

1. Hubungan Umum (Diantara Fungsi-fungsi Perencanaan dan Pengendalian)

Berhasil tidaknya suatu perusahaan pada umumnya ditandai dengan kemampuan untuk melihat kemungkinan dan kesempatan di masa yang akan datang, baik jangka pendek ataupun jangka panjang. Agar supaya kemungkinan dan kesempatan yang menguntungkan di masa yang akan datang dapat diraih oleh perusahaan, maka perusahaan harus mempunyai aktivitas perencanaan dan pengendalian yang baik.

Di dalam suatu perusahaan terdapat tiga tingkatan manajemen sehubungan dengan perannya dalam aktivitas perencanaan dan pengendalian. Tiga tingkatan manajemen tersebut dapat diklasifikasikan sebagai :

- Tingkatan manajemen puncak (Top level management)
- Tingkatan manajemen menengah (Middle level

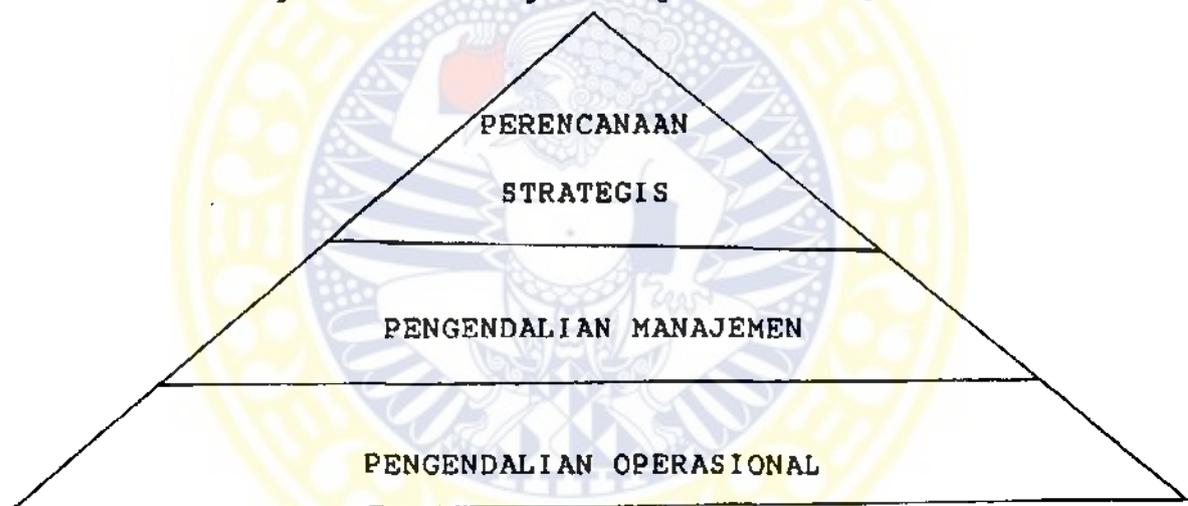
management)

- Tingkatan manajemen rendah (Low level management)

Ketiga tingkatan manajemen tersebut mempunyai tekanan tugas yang berbeda, yang dapat dilihat dalam gambar segitiga berikut:

GAMBAR I

Hubungan Antara Fungsi-fungsi Perencanaan dan Pengendalian Dengan Tingkatan Manajemen



Menurut Anthony, Dearden dan Bedford

Perencanaan strategis (strategic planning) adalah proses untuk menentukan tujuan-tujuan organisasi dan merumuskan strategi umum yang akan dipakai untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut

5

Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M. Bedford, op cit, hal.11

Contoh : Perencanaan investasi

Perencanaan sumber dana jangka panjang

Pasar yang akan dilayani

Penelitian dan pengembangan

Kebijakan deviden

Banyak perusahaan yang kurang memperhatikan didalam perencanaan strategis, antara lain banyak ketimpangan-ketimpangan dalam hubungannya antara rencana investasi dan pengaturan sumber dananya, baik jumlah sumber dana maupun waktu (timing) kebutuhannya sehingga pada tahapan ini sudah berbuat tidak efisien yang mana membawa dampak terhadap profitabilitas di kemudian hari. Perencanaan strategis merupakan perencanaan jangka panjang yang diperlukan sebagai dasar bagi perencanaan operasional. Ketidak mantapan dari perencanaan strategis menyebabkan kelemahan-kelemahan didalam perencanaan operasional.

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford

Pengendalian manajemen (**management control**) adalah proses yang digunakan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya

---

6

Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M Bedford, loc cit

Dari definisi tersebut terkandung pengertian sebagai berikut :

1. **Proses** : sistem pengendalian manajemen terdiri . proses dan struktur. proses adalah serangkaian tindakan yang terjadi, sedangkan struktur adalah pengaturan organisasi dan informasi untuk memudahkan proses.
2. **Manajer** : sistem pengendalian manajemen diperuntukkan untuk digunakan oleh para manajer, merupakan proses yang berorientasi pada manusia.
3. **Tujuan** : merupakan sasaran yang hendak dicapai, dalam sistem pengendalian manajemen dianggap sebagai sudah tertentu (given). Tujuan ditentukan dalam perencanaan strategis.
4. **Efisiensi dan efektivitas** : efektivitas mengandung pengertian sampai seberapa jauh suatu unit organisasi mencapai sasaran yang diharapkan, sedangkan efisiensi mengandung pengertian yang sifatnya teknis, dimana didalamnya tercapai pengertian hubungan input dan output
5. **Karakteristik sistem pengendalian manajemen** :
  - Fokus pengendalian manajemen pada program dan pusat-pusat pertanggungjawaban. Program meliputi produk, riset

dan pengembangan atau aktivitas lainnya yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan pusat-pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer.

- Informasi dalam sistem pengendalian manajemen dibedakan dalam dua jenis yaitu data terencana dan data aktual.
- Mencakup keseluruhan operasi perusahaan
- Disusun dalam struktur keuangan
- Sifatnya ritmik : mengikuti pola dan jadwal kerja tertentu.
- Merupakan sistem yang terkoordinasi dan terintegrasi

Didalam pengendalian manajemen ini meliputi :

1. Struktur organisasi
2. Wewenang dan tanggung jawab
3. Konsep informasi

add 1. Struktur organisasi mutlak diperlukan untuk menentukan fungsi ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang.

add 2. Kejelasan wewenang mutlak dibutuhkan, karena dengan kewenangan yang jelas memungkinkan pemegang fungsi untuk:

- bertindak kreatif
- tidak ragu-ragu dalam pengambilan keputusan
- menjaga kewibawaan
- memudahkan didalam pengaturan tugas bawahan

Kejelasan tanggung jawab penting karena dari tanggung jawab yang jelas dan dalam proporsi yang benar memungkinkan pemegang fungsi untuk :

- melaksanakan fungsi dengan kegairahan
- dinilai tentang kemampuannya/keberhasilannya
- didorong bekerja lebih bertanggung jawab

add 3. Keperluan akan informasi untuk kepentingan pengendalian manajemen (termasuk dalam sistem pengendalian manajemen) terdiri dari :

- a. data rencana dalam bentuk program, anggaran dan standart
- b. data aktual sebagai hasil pelaksanaan program, perlu distrukturkan didalam suatu sistem

Sampai sejauh mana pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dapat dikatakan berha-

sil, tergantung dari

- a. Persepsi para manajer terhadap tujuan manajemen puncak
- b. Iklim organisasi
- c. Keserasian tujuan pribadi para manajer dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan
- d. Kemauan dan kemampuan para staf dan karyawan
- e. Keseimbangan antara kerja sama dan konflik
- f. Peranan controller
- g. Motifasi terhadap para manajer

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford

Pengendalian operasional/tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien

Contoh : pengendalian persediaan (Inventory control)

pengendalian produksi (Production control)

Perbedaan-perbedaan antara perencanaan strategis dengan pengendalian manajemen

7

Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M. Bedford, loc cit

8

Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M. Bedford, op cit, hal.17

<b>Karakteristik</b>	<b>Perencanaan Strategis</b>	<b>Pengendalian Manajemen</b>
<b>Fokus rencana</b>	<b>Satu aspek pada satu saat</b>	<b>Seluruh organisasi</b>
<b>Kompleksitas</b>	<b>Banyak variabel</b>	<b>Kurang komplek</b>
<b>Komunikasi</b>	<b>Relatif</b>	
<b>Informasi</b>	<b>sederhana</b>	<b>Relatif sukar</b>
<b>Maksud</b>	<b>Menyatakan hasil yang diinginkan</b>	<b>Mengarahkan ke pada hasil diinginkan</b>
<b>Pejabat yang terutama terlibat</b>	<b>Sedikit</b>	<b>Banyak</b>
<b>Jumlah orang yang terlibat aktivitas</b>	<b>Sedikit</b>	<b>Banyak</b>
<b>mental</b>	<b>Kreatif, analitis</b>	<b>Administra- tif, persuasif</b>
<b>Ilmu sumber</b>	<b>Ekonomi</b>	<b>Psikologi sosi al</b>
<b>Perencanaan dan pengan- dalian</b>	<b>Perencanaan do minan</b>	<b>Penekanan pada bermacam-macam perencanaan dan pengenda- lian</b>

Cakupan waktu Hasil akhir	Cenderung jangka panjang Kebijakan dan program	Cenderung jangka pendek Tindakan-tindakan yang sesuai dengan kebijakan dan program
Penilaian pekerjaan	Sangat sukar	Tidak terlalu sukar

Perbedaan-perbedaan antara pengendalian tugas/  
operasional dan pengendalian manajemen

Karakteristik	Pengendalian manajemen	Pengendalian tugas
Pusat kegiatan	Seluruh operasi	Tugas dan transaksi tunggal
Ruang lingkup	Luas dan inklusif	Sesuai aturan tertentu
Maksud	Menguraikan peluang manajemen	Menguraikan hasil tertentu relatif terhadap standart-

9

Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M. Bedford, *op cit*, hal. 25

Sifat struktur	Psikologis	nya Rasional
Sifat Informasi	Terpadu, bersifat keuangan, menggunakan pendekatan, masa depan dan historis	Khusus, non keuangan, presisi
Orang yang terlibat	Manajer	Supervisor
Sumber ilmu	Psikologi	Teknologi
Lingkup waktu	Minggu, bulan kuartal	Harian

Perbedaan-perbedaan pokok yang lain antara pengendalian manajemen dan pengendalian tugas/operasional adalah :

1. Pengendalian tugas lebih menekankan pada benda. Pengendalian manajemen lebih menekankan pada manusia.
2. Pengendalian tugas hanya digunakan pada unit-unit organisasi. Pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi.

Persamaannya : keduanya membutuhkan iklim organisasi

yang menunjang terciptanya kerja sama, efisiensi, kompetensi, kejujuran dan kepercayaan kepada organisasi.

Hubungan umum diantara fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian

### GAMBAR 2

#### Hubungan Umum diantara Fungsi-fungsi Perencanaan dan Pengendalian

<u>Aktivitas, kegiatan</u>		<u>Hasil akhir</u>
Perencanaan strategis	----->	Tujuan, sasaran, kebijakan
Pengendalian Manajemen	----->	Penerapan strategi
Pengendalian tugas	----->	Pelaksanaan tugas-tugas individual yang efektif dan efisien

Sumber : Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M. Bedford, Management Control System, Fifth Edition, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985, hal.6

## 2. Persyaratan Informasi Yang Dibutuhkan Menurut

### Tingkatan Manajemen

Kebutuhan informasi juga perlu dirancang sedemikian rupa agar sesuai dengan kebutuhan (agar

10

Robert N. Anthony, John Deander, Norton M. Bedford, op cit, hal.23

didapatkan informasi yang baik yaitu informasi yang tepat waktu, kualitas dan bentuk penyajiannya baik) masing-masing bagian yang berbeda, sesuai dengan tingkatan organisasi/manajemen. Anthony Gorry dan M.S.Scott Morton menunjukkan bahwa sistem informasi suatu perusahaan harus menyediakan bermacam-macam tipe informasi yang diperlukan manajer-manajer yang mempunyai tingkat aktivitas/tanggung jawab yang berbeda.

**GAMBAR 3**  
**Persyaratan Informasi yang Dibutuhkan**  
**Menurut Tingkat Manajemen**

	Management		
Characteristic of Information	Operational Control (first line)	Control (Top and middle level)	Strategic Planning (Top level)
Source	Largely internal	<----->	External
Scope	Well defined, narrow	<----->	Very wide
Level of aggregation	Detailed	<----->	Aggregate
Time Horizon	Historical	<----->	Future
Currency	Highly current	<----->	Quite old
Required accuracy	High	<----->	Low

Frequency of use	Very frequent	<----->	Infrequent
------------------	---------------	---------	------------

Sumber: Johanes Wardhana, "Sistem Informasi Manajemen Dalam Pemasaran", Mini Economica V, April-Mei, 1985, hal.38

Perencanaan strategis menyangkut penetapan sasaran-sasaran dan kebijakan-kebijakan yang luas bagi organisasi. Akibatnya hubungan organisasi dengan lingkungan di luar perusahaan (misalnya : keadaan perekonomian, tingkat teknologi, perilaku saingan) merupakan masalah sentral yang perlu diperhatikan. Disamping itu, sifat aktivitasnya adalah sedemikian rupa sehingga peramalan mengenai masa depan adalah sangat penting. Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa informasi yang diperlukan oleh para perencana strategis adalah informasi agregat yang terutama diperoleh dari sumber-sumber di luar organisasi.

Baik ruang lingkup maupun keragaman informasi cukup luas, tetapi persyaratan mengenai kecermatan tidak begitu mengikat. Akhirnya sifat proses perencanaan strategis tidak rutin, berarti bahwa permintaan terhadap informasi ini jarang terjadi.

Kebutuhan informasi dalam bidang pengendalian operasional berbeda sekali dengan yang diperlukan dalam perencanaan strategis. Pengendalian operasional yang berorientasi pada tugas-tugas memerlukan informasi

yang ruang lingkungannya sempit dan jelas, misalnya seorang supervisor harus mengetahui apakah terjadi pemborosan dalam pemakaian bahan, apakah mesin-mesin memerlukan perbaikan dan lain-lain. Informasi ini cukup diperinci dan disusun dari sumber-sumber dalam organisasi baik secara harian ataupun mingguan. Informasi ini seringkali digunakan sehingga harus disusun dengan cermat.

Persyaratan informasi untuk pengendalian manajemen berada diantara dua ekstrim yaitu pengendalian operasional dan perencanaan strategis. Disamping itu perlu disadari bahwa sebagian besar informasi yang relevan untuk pengendalian manajemen berasal dari proses interaksi antar pribadi.

### 3. Tinjauan Sistem pengendalian Manajemen

Sebelum kita meninjau sistem pengendalian manajemen ini secara menyeluruh (komprehensif), maka lebih baik kita mengerti lebih dahulu mengenai arti dari sistem pengendalian manajemen ini. Menurut L.S Rosen, editor dari buku *Topics in Managerial Accounting*, mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

'The job of a management control system is to help management attain the harmony of goals (effective-

ness) and the optimum acquisition and utilization of resources (efficiency)'<sup>11</sup>

Sedangkan Robert N. Anthony mendefinisikan sebagai berikut :

Management control system is a total system in the sense that it embraces all aspects of the company's operation. It needs to be a total system because an important management function is to assure that all parts of the operation are in balance with one another, and, in order to examine balances management needs information about each of the parts<sup>12</sup>

Tujuan sistem pengendalian manajemen ini menurut Robert N. Anthony adalah sebagai berikut :

The purpose of a management control system is to encourage managers to take actions which are in the best interest of the company<sup>13</sup>

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen ini memungkinkan pimpinan perusahaan memastikan diri bahwa sumber-sumber daya diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusa-

11

L.S.Rosen (ed), Topics in Managerial Accounting, Mc Graw-Hill Company of Canada Limited, 1970, hal.118

12

Don T. De Coster, Kavaserrri V. Ramanathan & Gary L. Sundem (ed), Accounting for Managerial Decision Making, Melville Publishing Company, Los Angeles California, 1974, hal.312

13

Don T. De Coster, Kavaserrri V. Ramanathan & Gary L. Sundem (ed), op cit, hal.311

haan. Anthony memasukkan aspek informasi yang dibutuhkan oleh setiap bagian dari organisasi perusahaan untuk menjamin bahwa operasi dari semua bagian terdapat keserasian antara satu bagian dengan bagian yang lain. Sistem pengendalian manajemen ini terdiri dari :

A. Struktur :

- Fokusnya pada pusat pertanggung jawaban, yaitu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer.
- Jenis pusat pertanggung jawaban :
  1. Pusat biaya :
    - a. Pusat biaya terencana (engineered expense centre)
    - b. Pusat biaya diskresional (discretionary expense centre)
  2. Pusat pendapatan
  3. Pusat laba
  4. pusat investasi

B. Proses, terdiri dari :

1. Pemrograman (Programming)
2. Penganggaran (Budgeting)
3. Operasi dan pengukuran
4. Laporan dan analisis<sup>14</sup>

add la, Pusat biaya terencana (engineered expense centre) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan proporsional dengan keluarannya. Contoh pusat biaya terencana adalah departemen produksi. Engineered expense ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standart. Menejer pusat biya te-

---

14

Robert N. Anthony, John Dearden & norton M. Bedford, op cit, hal 311

rencana dinilai prestasinya atas dasar seberapa jauh ia dapat mempertahankan biaya sesungguhnya pada atau dibawah biaya standar tersebut.

add 1b. Pusat biaya deskresional adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya merupakan biaya diskresional. Contoh pusat biaya ini adalah departemen personalia, departemen hubungan masyarakat, departemen akuntansi. Pusat biaya ini tidak dapat diukur efisiensi dan efektifitasnya dengan menggunakan satuan uang. Proses pengendalian dalam pusat biaya deskresional ini dimulai dengan pembuatan anggaran atau rencana yang disetujui oleh manajemen puncak. Kemudian diadakan perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, tidak untuk mengukur efisiensinya, tetapi untuk mengusahakan agar biaya-biaya sesungguhnya tidak melebihi biaya yang telah disetujui didalam anggaran.

add A.2 Pusat pendapatan adalah pusat pertanggung jawaban yang diukur prestasinya atas dasar penghasilannya, yang merupakan keluaran yang diukur dalam satuan satuan uang.

add A.3 Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban

yang diukur prestasinya atas dasar laba yang dihasilkan. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya maka pusat laba ini diukur prestasinya dari dua aspek : masukan dan keluaran.

add A.4 Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya dari laba yang dihasilkan dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Hampir semua perusahaan mengukur prestasi pusat investasi dengan menggunakan return on investment (ROI)

add B.1 Pemrograman adalah proses pengambilan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan penaksiran tentang jumlah sumber-sumber yang harus dialokasikan kepada tiap program tersebut. Contoh program yang sering dijumpai didalam perusahaan adalah : program penelitian dan pengembangan produk baru, program pengembangan karyawan, program hubungan masyarakat dan lain-lain.

add B.2 Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan negosiasi antara manajer pusat

pertanggungjawaban dengan atasannya untuk menetapkan apa yang harus dilakukan manajer dan bagaimana caranya. Menurut Glenn A. Welsch, anggaran didefinisikan sebagai berikut

The term comprehensive profit planning and control may be broadly defined as a systematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordination and control responsibilities of management<sup>15</sup>

Intisari dari definisi tersebut adalah :

- Anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan benar-benar dalam bentuk tertulis.
- Anggaran harus bersifat sistematis, artinya bahwa anggaran disusun dengan beraturan dan berdasarkan suatu logika.
- Setiap saat manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan. Sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasar beberapa asumsi tertentu.

Didalam menyusun suatu anggaran perusahaan maka perlu diperhatikan beberapa syarat yaitu angga-

---

15

Glenn A. Welsch, Budgeting : Profit Planning and Control, fourth Edition, Prentice Hall of India, New Delhi, 1981, hal 3

ran tersebut harus:

- Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis
- Luwes, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
- Kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus, dan tidak merupakan suatu usaha yang insidentil<sup>16</sup>

Selain itu pula perlu diperhatikan perusahaan menyusun anggaran karena perusahaan yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk mengendalikan berbagai relevan variabel dalam mencapai tujuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan sistem manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya, dan mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford, suatu anggaran mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya : unit terjual, jumlah produksi)
2. Mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu

---

16

Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Edisi Revisi Kedua, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1986, hal.7

- manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya.
  5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.
  6. hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan penyimpangan yang terjadi dianalisa dan dijelaskan<sup>17</sup>

Relevansi utama dari anggaran adalah :

- dapat ditentukan kegiatan-kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan
- membantu management dalam mengelola perusahaan<sup>18</sup>

Anggaran yang merupakan alat dan teknik managerial yang dapat membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi dasar perencanaan, koordinasi dan pengendalian ini mempunyai keuntungan/kebaikan dan juga kelemahan-kelemahan. Menurut Glenn A. Welsch, kebaikan dari anggaran ini adalah sebagai berikut :

The board a advantages of profit planning and control have been enumerated in the preceding paragraphs. More specific advantages may be enumerated as follows :

1. It forces early consideration of policies.
2. It requires adequate and sound structure ;

---

<sup>17</sup>Robert N. Anthony, John Dearden & Norton M. Bedford, op cit, hal 489,490

<sup>18</sup>Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, op cit, hal 51-52

that is, there must be a definite assignment of responsibility for each function of the enterprise.

3. It compels all members of management from the top down to participate in the establishment of goals and plans.
4. It compels departmental managers to make plans in harmony with the plans of other departments and of the entire firm.
5. It requires that the management put down in cold figures what is necessary for satisfactory performance.
6. It requires adequate and appropriate historical accounting data.
7. It compels management to plan for the most economical use of labor, material, facilities and capital.
8. It (instills) at all levels of management the habit of timely, careful, and adequate consideration of all the relevant factors before reaching important decisions.
9. It reduces cost by increasing the span of control since fewer supervisors are needed.
10. It frees executives from many day-to-day internal problems through the media of predetermined policies and clear-cut authority relationships and there by provides more executive time for planning and creative thinking.
11. It tends to remove the cloud of uncertainty that exists in many firms, especially among lower levels of management, relative to basic policies and enterprise objectives.
12. It pinpoints efficiency and inefficiency.
13. It promotes understanding among members of management of their coworkers problems.
14. It forces the management to give time and adequate attention to the effect of the expected trend of general business conditions.
15. It forces a periodic self-analysis of the company.
16. It aids in obtaining bank credit.
17. It checks progress or lack of progress toward the objectives of the enterprise.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>Glenn A. Welsch, op cit, hal. 52,53.

Menurut Gunawan Adisaputro, dalam menyusun anggaran terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran antara lain :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketetapan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan penggantinya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran itu perlu memiliki sifat yang luwes.<sup>20</sup>

Baik pemrograman maupun penyusunan anggaran keduanya merupakan proses perencanaan. Perbedaan pokok diantara keduanya adalah :

1. Pemrograman melihat beberapa tahun ke masa yang akan datang, sedangkan penyusunan anggaran memusatkan perhatiannya ketahun yang akan datang.
2. Suatu anggaran merupakan suatu rencana yang dinyatakan dalam satuan uang sedangkan program tidak selalu dinyatakan dalam satuan uang.

---

20

Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, op cit, hal. 55.

3. Didalam penyusunan program, perencanaan dipusatkan pada penentuan program-program dalam rangka pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan. Didalam penyusunan anggaran, perencanaan diterjemahkan di dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.

#### add B.3 Operasi dan pengukuran

Menurut Mulyadi, kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan setelah anggaran disahkan oleh manajemen puncak adalah :

1. Pelaksanaan anggaran dalam kegiatan-kegiatan sesungguhnya.
2. Pengukuran dan pencatatan sumber-sumber yang sesungguhnya dipakai dan penghasilan-penghasilan yang sesungguhnya diperoleh.
3. Pelaporan pelaksanaan anggaran tersebut kepada manajer yang bertanggung jawab dalam bentuk perbandingan antara anggaran dan realisasinya.
4. Analisa terhadap penyimpangan realisasi dan anggarannya untuk menemukan penyebab terjadinya penyimpangan. Hasil analisa ini dipakai sebagai dasar penilaian terhadap prestasi para manajer pusat pertanggungjawaban.<sup>21</sup>

Dua kegiatan pertama termasuk didalam tahap ketiga proses pengendalian manajemen, yaitu operasi dan pengukuran, sedangkan dua kegiatan terakhir termasuk didalam tahap keempat yaitu laporan dan analisis. Didalam pengukuran dan pencatatan pelaksa-

---

21

Mulyadi, Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Edisi keempat, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Gajah Mada, Yogyakarta, 1985, hal. 120.

naan anggaran, data mengenai biaya dan penghasilan dikelompokkan dalam dua golongan :

- a. Data yang berhubungan dengan program seperti produk, program penelitian dan pengembangan, program latihan karyawan dan sebagainya.
- b. Data yang berhubungan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Data yang dikelompokkan menurut program akan digunakan sebagai dasar untuk penyusunan program dimasa yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat-pusat pertanggungjawaban.

#### add B.4 Laporan dan analisis

Menurut Wilson & Compbell, ada lima prinsip yang dianggap mendasar bagi pelaporan manajemen yang baik.

1. Harus diterapkan konsepsi "pertanggung-jawaban"
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip "perkecualian"
3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
4. Sejauh dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.<sup>22</sup>

---

22

James D.Wilson and John B.Campbell,Controle-  
rship, Edisi ketiga, Terjemahan Tjintjin Fenir Tjen-  
dera,Penerbit Erlangga,Jakarta,1984,hal 604

Selain lima prinsip dasar penyajian laporan tersebut, ada lagi pertimbangan-pertimbangan lain yang penting agar supaya laporan tersebut dapat disebut baik yaitu :

1. Laporan harus tepat pada waktunya.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh eksekutif yang akan mempergunakannya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus cermat.
6. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan eksekutif yang akan menggunakannya.
7. Laporan harus distandarisasikan.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandangan eksekutif.
9. Laporan harus berguna.
10. Harus turut mempertimbangkan biaya penyiapan laporan.
11. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.<sup>23</sup>

Didalam suatu organisasi perusahaan, laporan intern dibutuhkan oleh pimpinan didalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Jenis laporan intern manajemen dapat dibagi tiga, yaitu :

1. Laporan perencanaan (planning report)
2. Laporan pengendalian (control report)
3. Laporan informasi (informational report)

24

add 1. Laporan perencanaan berhubungan dengan program yang diantisipasi dalam hubungan

---

23

Ibid, hal 607-609

24

Ibid, hal 609

dengan operasi-operasi atau kondisi keuangan dimasa yang akan datang. Yang termasuk dalam laporan perencanaan ini adalah :

1. Taksiran atau anggaran jangka pendek perusahaan secara menyeluruh atau per divisi.

Contoh : a. Laporan rugi/laba yang ditaksirkan.

b. Laporan arus kas yang ditaksirkan.

c. Laporan pengeluaran modal yang dianggarkan.

d. Laporan kondisi keuangan yang ditaksirkan.

2. Telaahan khusus perencanaan jangka pendek mengenai bagian tertentu dari perusahaan.

Contoh : a. Distribusi produk dalam daerah Y

b. Imbalan bagi para tenaga penjual.

c. Biaya penanganan gudang pada daerah A

d. Penelitian lokasi pabrik untuk daerah B.

3. Taksiran atau anggaran jangka panjang.

Anggaran jangka panjang ini bersifat agak

umum atau luas dan mencakup proyeksi-proyeksi lima sampai sepuluh tahun atau lebih.

add 2. Laporan pengendalian bermaksud membantu mengendalikan operasi atau perusahaan dengan menunjukkan bidang-bidang yang memerlukan tindakan perbaikan. Yang termasuk dalam laporan pengendalian ini adalah :

#### 1. Summary Control Reports

Laporan-laporan ini mengikhtisarkan pelaksanaan selama suatu periode waktu, biasanya satu bulan, dan setidaknya tidaknya dapat memenuhi dua fungsi yang berguna, yaitu:

- memberi informasi kepada pimpinan yang lebih tinggi mengenai efektivitas pelaksanaan.

- alat pengecek terhadap **current control reports**

Secara umum **current control reports** harus direkonsiliasikan dengan **summary control report** yang terjaln dalam laporan keuangan.

Contoh **summary control report** adalah sebagai berikut :

- a. Laporan perhitungan rugi/laba yang sebenarnya dan yang dianggarkan
- b. Laporan pendapatan dan biaya per jenis produk.
- c. Perbandingan penjualan yang sebenarnya dan yang dianggarkan per daerah.
- d. Laporan biaya ikhtisar per divisi atau per departemen.
- e. Laporan persediaan per bulan.
- f. Penggolongan piutang per bulan.

## 2. Current Control Report

Merupakan laporan-laporan yang diterbitkan per jam, per hari, atau per bulan, yang menunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan yang direncanakan atau yang menjadi standart. Tujuan

laporan ini adalah pengambilan tindakan perbaikan yang segera sebelum terjadi kerugian-kerugian yang lebih besar. Contoh jenis laporan ini ialah

- a. Laporan harian atau mingguan tentang penjualan per jenis produk, dibandingkan dengan kuota atau

anggaran.

b. Laporan harian atau mingguan tentang bahan sisa atau pemakaian bahan yang berlebihan.

c. Laporan mingguan tentang penerimaan dan pengeluaran kas, dan saldo dibandingkan dengan obyektifnya.

### add 3. Laporan informasi

Lebih luas lingkungnya dan dipergunakan untuk menyajikan dan menginterpretasikan fakta-fakta untuk dipergunakan pimpinan dalam penetapan perencanaan dan kebijaksanaan. Yang termasuk dalam jenis laporan ini ialah :

#### 1. Laporan trends

Laporan ini membandingkan hasil sesuatu aktivitas atau kondisi selama sesuatu periode berbulan-bulan atau bertahun-tahun untuk menunjukkan perubahan-perubahan dalam pertumbuhan atau komposisi. Misalnya hubungan antara biaya penjualan dengan penjualan bersih yang dinyatakan dalam prosentase.

## 2. Laporan analitis

Pada dasarnya laporan analitis tidak berhubungan dengan periode-periode yang berurutan sebagaimana dengan laporan trends, tetapi lebih khusus mengenai sesuatu periode tertentu dan dalam hubungan dengan komposisi sesuatu hal/unsur. Contoh laporan analisis adalah sebagai berikut :

- a. Analisa dalam perubahan-perubahan dalam laba kotor.
- b. Analisa penjualan menurut pelanggan atau menurut jenis produk.
- c. Analisa biaya produksi yang berlebihan.
- d. Analisa perubahan-perubahan kondisi keuangan.
- e. Penetapan break-even points.
- f. Penetapan pendapatan marginal menurut jenis produk.

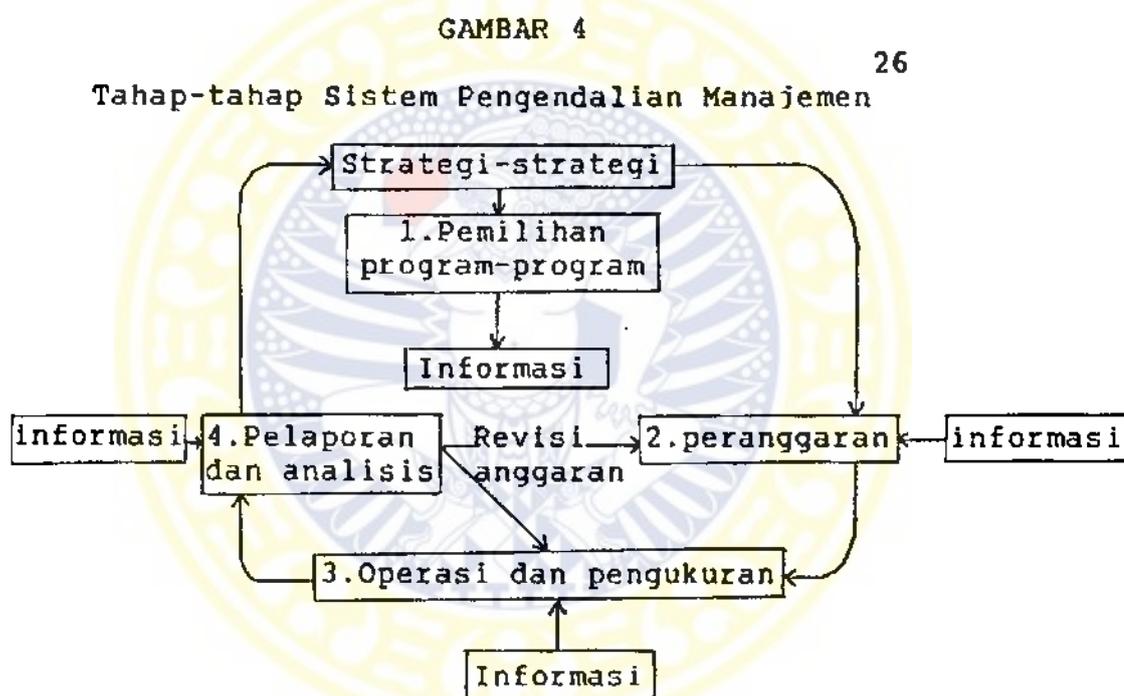
Laporan-laporan ini dibedakan antara laporan perencanaan, laporan pengendalian dan laporan informasi karena fungsi atau tujuan dari laporan tersebut berbeda. Perbedaan-perbedaan tujuan mengakibatkan

perbedaan isi, timing, dan rancangan. Laporan juga digunakan sebagai dasar pengendalian yang diperoleh dari analisa perbandingan antara rencana dengan realisasinya serta penjelasan penyimpangan yang terjadi. Atas dasar laporan pengendalian yang formal tersebut dan pengamatan pribadi serta informasi lain yang dikomunikasikan secara informal, para manajer membuat keputusan-keputusan sebagai berikut (lihat gambar 3)

1. Perubahan pelaksanaan anggaran, jika manajer yang bertanggung jawab berpendapat bahwa anggarannya benar tetapi pelaksanaannya yang perlu dibetulkan.
2. Perbaikan terhadap anggaran, jika menurut hasil analisa penyimpangan realisasi dari anggarannya disebabkan karena anggarannya tidak benar.
3. Perbaikan terhadap program. Ada kemungkinan dari hasil analisa dapat diketahui bahwa suatu program tidak perlu dilanjutkan atau malah sebaliknya perlu diperluas.
4. Perubahan strategi. Analisa terhadap pelaksanaan anggaran mungkin menyebabkan perubahan pada strategi pokok perusahaan.<sup>25</sup>

Banyak dari proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan. Komunikasi informal terjadi lewat memo, pertemuan, percakapan bahkan lewat isyarat-isyarat, misalnya ekspresi wajah. Walaupun kegiatan informal ini sangat penting dalam pengendalian

manajemen, tetapi tidak dapat diterima sebagai deskripsi yang sistematis. Untuk melengkapi pengendalian informal, kebanyakan perusahaan juga mempunyai sistem pengendalian formal seperti terlihat pada GAMBAR 4 ini.



Sumber : Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, Management Control System, Fifth Edition, Terjemahan Agus Maulana, pPenerbit Erlangga, Jakarta, 1985, hal. 28

26

Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, op cit, hal. 28

#### 4. Informasi

##### 4.1. Pengertiannya

Pengambilan keputusan merupakan salah satu kegiatan pimpinan yang penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Dan dalam setiap pengambilan keputusan ini pimpinan banyak menghadapi ketidak-pastian, hanya derajat ketidak-pastian ini tidak sama. Ketidak-pastian ini merupakan hambatan untuk menghasilkan keputusan yang tepat baik dalam merencanakan, mengorganisir maupun menilai hasil kegiatan usaha. Sehingga tidaklah berlebihan untuk menyatakan bahwa kelestarian dan perkembangan organisasi perusahaan sangat tergantung pada keberhasilan manajemen untuk mengurangi ketidak pastian, resiko atau ketidak tahuan. Untuk itu ketidak pastian, resiko ini perlu direduksi seminimal mungkin dengan mengusahakan memperoleh informasi sebanyak mungkin.

Didalam suatu perusahaan yang berorientasi pada laba, dimana tujuannya selain menghasilkan laba yang optimal, juga membuat agar supaya perusahaan dapat tumbuh dan berkembang menjadi besar dan kuat. Berhasil tidaknya tujuan tersebut tergantung pada keadaan intern maupun keadaan extern. Maka dari itu mengetahui lebih dini keadaan intern maupun extern

dirasakan perlu. Pengenalan keadaan intern maupun extern bukan hanya sekedar dapat diperoleh melalui pengamatan mata, tetapi diperlukan tata cara dan hasil pemrosesan data yang dinyatakan sebagai pencerminan gerak/kegiatan didalam perusahaan dan atau apa yang terjadi diluar perusahaan.

Jika kita menengok kebelakang selama satu atau dua dasawarsa yang lalu dimana pengusaha dinegara kita ini masih memungkinkan untuk hidup dan bergerak maju dengan keputusan-keputusan yang diambilnya berdasarkan intuisi terbaiknya. Tetapi tampaknya sekarang dialam yang lebih modern dan lebih kompetitif ini porsi intuisi harus ditekan lebih kecil dari porsi informatif harus ditingkat jauh lebih besar. Menurut Gordon B. Davis & Margrethe H. Olson dalam bukunya *Management Information Systems: Conceptual Foundation, Structure and Development* menyatakan :

Information is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is of real or preceived value in current or prospective actions or decisions.

---

27

Gordon B. Davis & Margrethe H. Olson, Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development, Second Edtion, Mc Graw Hill Book Company, Auckland etc, 1984, hal.200

Menurut Murdick & Ross, menyatakan :

Information consist of clasified and interpreted  
28  
data that are being used for decision-making.

Cecil Gillespie dalam bukunya *Accounting Systems Procedures and Method* yang dikutip oleh pusat Mana-  
jemen dan Pengembangan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga menyatakan bahwa :

Informasi yang baik mempunyai arti akurat, tepat waktu dan bentuk penyajiannya sesuai dengan tu-  
29  
juannya

Pengertian daripada informasi ini harus dibedakan dengan data, agar tidak terjadi pengertian yang salah antara informasi dan data.

Menurut Murdick, Fuller dan Ross menyatakan :

Data are fact and figures that are not currently being used in a decisison process, and they usually take the form of historical records that are recorded and filed without immediate intent to retrieve for decision making30

Menurut Gordon B. Davis & Margrethe H. Olson

---

28

Robert G. Murdick & Joel E. Ross, Information for Modern Management, Second Edition, Prentice Hall, Inc, Englewood cliffs, New Jersey, 1975, hal.6

29

Pusat Manajemen dan Pengembangan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Peranan Informasi Manajemen, Surabaya, hal 2

30

Robert G. Murdick, cet al J., Accounting Information Systems, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New jersey, 1978, hal. 12

Data, the raw material for information, is defined as group of non random symbols which represents quantities, additions, object, etc. Data items in information systems are formed from characters. These may be alphabetic, numeric, or special symbol such as \* and \$. Data items are organized for processing purpose into data structures, file structures, and data bases.<sup>31</sup>

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa data adalah bahan mentah yang memerlukan pengolahan/pemrosesan lebih lanjut agar supaya dapat menjadi informasi yang dapat dipakai untuk mengambil keputusan dimasa yang akan datang. Sedangkan informasi adalah data yang relevan. Kumpulan-kumpulan fakta-fakta mentah seperti setumpukan faktur-faktur penjualan adalah data. Informasi baru diperoleh kalau data yang diperlukan disusun dalam urutan-urutan yang dikaitkan dengan tujuan yang diharapkan. Biasanya setelah terkumpul, data-data tersebut disimpan, diambil kembali, disortir, digunakan dalam perhitungan-perhitungan, atau dapat pula disusun menjadi pola-pola yang berguna, sehingga akhirnya menjadi informasi yang diinginkan. Sebagai contoh data penjualan pada langganan yang tercantum dalam faktur penjualan kemudian dibuat laporan yang memuat daftar para langganan, volume-volume penjualan yang disusun

---

31

Gordon B. Davis & Margrethe H. Olson, op cit, hal. 201

menurut daerah-daerah geografis. Jadi data yang tidak pernah ditransformasikan menjadi informasi tidak berguna. Sebaliknya, informasi tidak dapat diperoleh tanpa data.

#### 4.2 Nilai dari Informasi

Tergantung dari sampai sejauh mana dapat mengurangi ketidak pastian dari realita. Sampai seberapa jauh ketidak pastian itu dapat dikurangi, hal ini berhubungan dengan presisi (ketepatan). Pada presisi ini terdapat 2 bentuk informasi kuantitatif yaitu :

- Perhitungan (count)

Hasilnya selalu tepat. Misalnya menghitung banyaknya orang dalam suatu ruangan.

- Pengukuran (measurement)

Hasilnya tidak pernah tepat, melainkan merupakan taksiran.

Didalam Sistem Informasi Manajemen sebagian besar menggunakan pengukuran. Semua informasi akuntansi, kecuali hal-hal tertentu (misalnya kas) didasarkan atas pengukuran.

Dalam suatu sistem informasi biasanya berada diantara ketepatan ukuran dan ketepatan

waktu. Suatu estimasi penjualan untuk suatu bulan yang telah dibuat pada hari-hari pertama bulan tersebut adalah lebih berguna bagi manajer daripada estimasi itu disusunnya dua minggu yang akan datang, walaupun estimasi dengan cara terakhir ini lebih akurat.

- Nilai tambah dari informasi tidak boleh melebihi biaya untuk memperoleh informasi tersebut.

Untuk mengurangi ketidak-pastian dalam pengambilan keputusan untuk berbagai kepentingan manajemen, diperlukan prakondisi-prakondisi yaitu :

1. Organisasi yang baik.

Suatu kondisi organisasi yang memadai dalam arti luas sesuai dengan volume aktivitas. Volume aktivitas makin besar, kondisi organisasi harus makin menunjang. Suatu organisasi yang memadai dalam arti luas mempunyai pengertian sebagai berikut :

- 1.1 Terdapatnya peraturan yang jelas akan tugas, tanggung jawab dan wewenang (sesuai dengan uraian kerja)

- 1.2 Terdapatnya konsentrasi-konsentrasi tugas yang pasti.
  - 1.3 Terdapatnya keseimbangan dalam praktek antara wewenang dan tanggung jawab.
  - 1.4 Memungkinkan dapat diciptakannya iklim komunikasi yang baik/sehat.
2. Adanya personal yang memadai (adequate personal)  
Yaitu personal yang sesuai dengan posisinya dalam arti kemampuan teknis dan kemampuan manajerial. Untuk suatu jenjang jabatan yang makin tinggi, dibutuhkan kemampuan manajerial yang lebih besar daripada kemampuan teknis, walaupun kemampuan teknis mendasari kemampuan manajerial.
  3. Adanya alat pemroses informasi yang memadai. Jika volume pekerjaan relatif rendah maka pemrosesan data menjadi informasi mungkin masih dapat dikerjakan oleh manusia dengan menggunakan alat-alat yang sederhana, misalnya kalkulator. Jika volume pekerjaan semakin meningkat dan tampaknya jika dikerjakan oleh manusia dengan bantuan alat sederhana jangka waktunya akan panjang dan

tidak memungkinkan penyajian informasi tepat maka bantuan alat yang modern sangat diperlukan.

4. Tujuan informasi yang dapat dimengerti oleh pemakai dan pemberi data.
5. Dukungan dari manajemen puncak
6. Adanya praktek-praktek yang sehat (sound practice)  
Yaitu orang yang menjalankan organisasi jangan sampai mempunyai kemauan lain yang bertentangan dengan tujuan perusahaan.
7. Adanya manajemen sistem yang memadai.

Relevansi dari informasi yaitu setiap perancang sistem informasi manajemen harus dapat mengambil dari dunia nyata informasi-informasi yang mereka anggap relevan, menyaring yang tidak perlu, dan mengkomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Relevansi informasi tergantung pada situasi, lingkungan, sifat informasi yang diperlukan, biaya untuk memperolehnya dan nilai informasi tersebut.

#### 4.3 Jenis-jenis Informasi

Menurut jalurnya, informasi dapat berbentuk :

1. Sistematis

Suatu sistem informasi yang dibentuk secara formal. Misalnya laporan penjualan, laporan marketing riset dan lain-lain.

## 2. Non Sistematis

Suatu sistem informasi yang diperoleh dari sumber-sumber diluar sistem formal. Misalnya berasal dari surat kabar, majalah, televisi, percakapan dan diskusi.

Sumber-sumber informasi diluar sistem formal merupakan sumber informasi yang penting juga, kadang-kadang bisa lebih penting dari sistem formal.

Menurut sifatnya, informasi dapat dibagi menjadi :

### 1. Informasi operasi

- Informasi yang timbul karena aktivitas perusahaan sehari-hari.
- Merupakan informasi yang paling banyak mengalir dalam suatu unit ekonomi.
- Arus informasi operasi meliputi
  - a. Produksi
  - b. Pembelian bahan-bahan
  - c. Pengupahan (Payroll)
  - d. Pabrik dan peralatan (Plant and Equipment)

- e. Penjualan dan piutang
- f. Keuangan (Finance)
- g. Biaya (cost)
- h. Akuntansi pertanggung jawaban (Responsibility accounting)

## 2. Informasi akuntansi

- a. bersifat agregatif, dan dapat diandalkan karena bekerja dengan mekanisme debit kredit (built in internal check)
- b. Bukan merupakan informasi yang sempurna, misalnya laba bukan merupakan alat ukur yang memadai untuk suatu unit ekonomi, terlebih lagi bila output unit ekonomi tersebut tidak dapat diukur.
- c. Adanya tenggang waktu antara kejadian dan laporan.
- d. Informasi akuntansi perlu dilengkapi dengan informasi non akuntansi.

### Kelemahan informasi akuntansi

1. angka akuntansi tidak mencerminkan segalanya karena tidak semuanya dapat diukur

dengan uang.

2. lambat.

Karena kelemahan ini maka informasi akuntansi perlu ditambah dengan informasi lain seperti perputaran karyawan, pemakaian dan kerusakan bahan mentah, jumlah pesanan yang diterima.

#### 4.4 Alur informasi akuntansi

##### (Accounting Information Flow)

Alur informasi akuntansi ini terdiri dari tiga bagian yaitu :

1. Alur dari atas kebawah (downward flow)
2. Alur mendatar (horizontal flow)
3. Alur dari bawah keatas (upward flow)

##### add 1. Alur dari atas kebawah (downward flow)

Merupakan hasil keputusan baik berupa perencanaan operasional maupun kebijakan dan tujuan dari manajemen puncak untuk pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

##### add 2. Alur mendatar (horizontal flow)

Merupakan komunikasi antar bagian didalam organisasi.

##### add 3. Alur dari bawah keatas (upward flow)

Merupakan informasi pertanggung-jawaban.

Informasi ini dibedakan menjadi :

- Regular periodic reports
- Special reports

Regular periodic reports antara lain meliputi:

a. Laporan bulanan (monthly reports).

Misalnya : laporan rugi laba dan neraca bulanan dan cash flow

b. Laporan mingguan (weekly reports)

Misalnya : laporan produksi dan penjualan yang sifatnya mingguan.

c. Laporan harian (daily reports)

Misalnya : laporan posisi kas, laporan mutasi dan saldo bank harian, laporan kehadiran karyawan dan sebagainya.

Laporan khusus (special reports)

Misalnya :- Laporan persediaan barang yang berisi analisa mengenai persediaan-persediaan yang bergerak cepat (fast moving) dan persediaan-persediaan yang bergerak lambat (slow moving) dengan tujuan untuk mengurangi biaya yang berhubungan dengan persediaan barang.

- Laporan efisiensi bagian yang berisi analisa mengenai efisiensi masing-masing bagian disertai saran-saran untuk memperbaikinya dengan tujuan mengu-

rangi pemborosan dan menaikkan efisiensi.

Menurut sumbernya, informasi dapat dibagi menjadi :

1. Informasi ekstern, misalnya :

- Informasi lingkungan
- Informasi persaingan
- Informasi kondisi umum dibidang ekonomi

2. Informasi intern, yang dibagi menjadi

- Informasi akuntansi
- Informasi non akuntansi

#### 4.5 Hubungan Informasi Dengan Manajemen

Pada saat ini banyak organisasi atau manajer yang telah merasakan perlunya informasi yang tepat waktu, tepat guna dan akurat, tetapi belum mengetahui bagaimana menyelenggarakannya agar supaya dapat dihasilkan informasi yang baik. Untuk dapat menghasilkan informasi yang baik diperlukan suatu sistem manajemen yang memadai. Menurut Murdick & Ross, Sistem manajemen yang memadai itu mencakup :

Organizational arrangements, structure and procedures for adequate planning and control, clear establishment of objectives, and all the other manifestations of good organization and manbage-

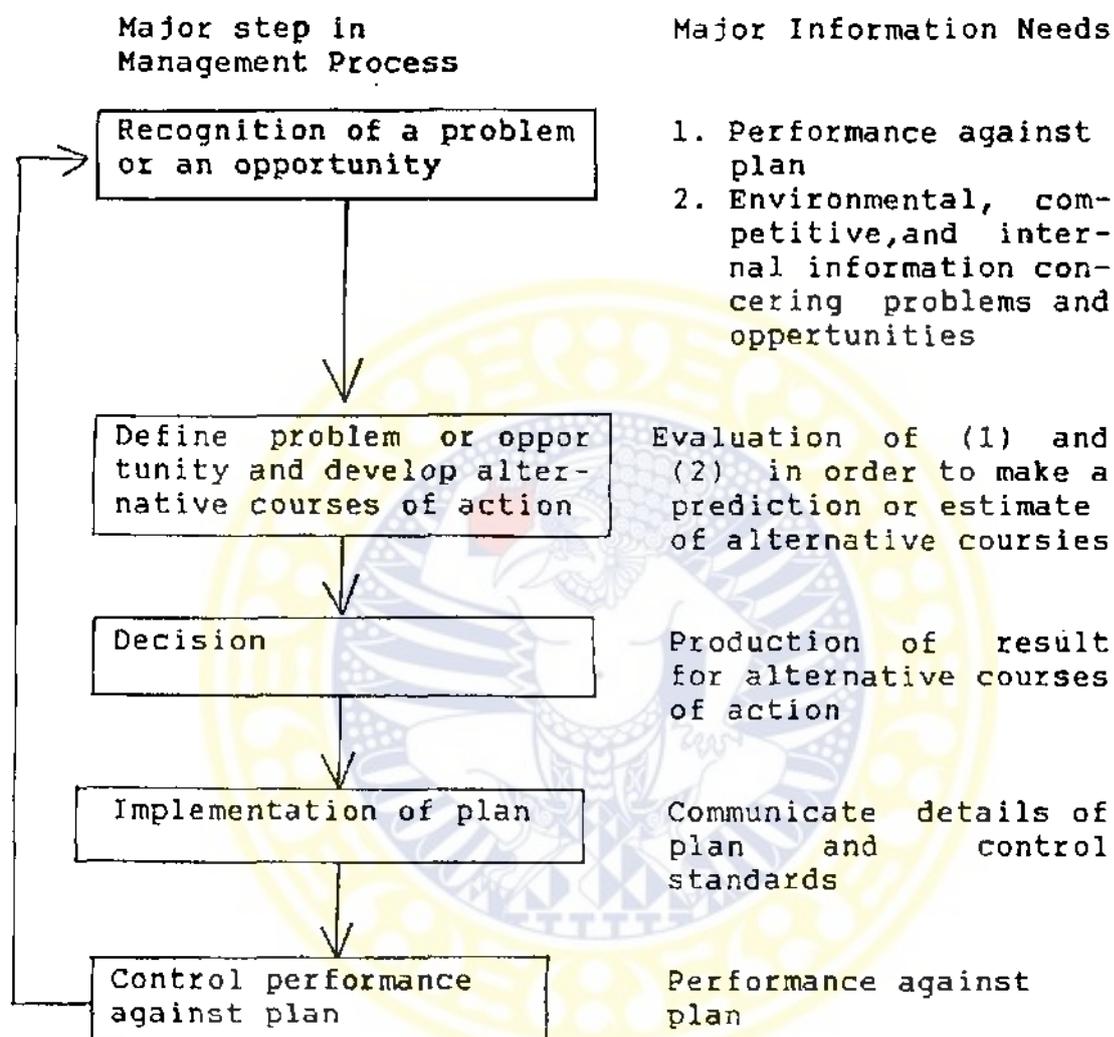
32  
ment

Sistem manajemen mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan, mengorganisir penerapan rencana dan mengendalikan hasil pelaksanaan jika dibandingkan dengan rencananya. Dapat disimpulkan bahwa informasi yang memenuhi persyaratan sebagai sarana dalam pengambilan keputusan dapat diperoleh jika terdapat sistem manajemen yang memadai, dimana hal ini merupakan hal yang paling dasar. Informasi dan manajemen mempunyai hubungan timbal balik dalam arti bahwa manajemen dalam kegiatannya baik dalam perencanaannya, pengorganisasian maupun dalam pengendalian memerlukan informasi. Sebaliknya informasi yang baik dapat diperoleh melalui sistem manajemen yang memadai. Menurut Murdick dan Ross, hubungan proses manajemen dan kebutuhan informasi digambarkan sebagai berikut

- 
- 32  
106 Robert G. Murdick & Joel E. Ross, op cit, hal
- 33  
107 Robert G. Murdick & Joel E. Ross, op cit, hal

GAMBAR 5

## Proses Manajemen dan Kebutuhan Informasi



Sumber : Robert G. Murdick, (et al)., Accounting Information Systems, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, hal 107

Langkah pertama yaitu menemukan masalah atau peluang, biasanya didorong oleh informasi dari proses pengendalian mengenai suatu penyimpangan dari standar atau dengan meneliti dan mengevaluasi semua

sistem (lingkungan, Persaingan, intern) yang mempengaruhi proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Akhirnya setelah suatu keputusan diambil atau suatu rencana dibuat, adalah perlu untuk melaksanakan dan mengendalikan cara penyelesaiannya. Pelaksanaan atau implementasi menjadi masalah mengorganisasi sumber daya yang diperlukan, dan mengarahkannya agar sesuai dengan rencana. Pengendalian meliputi penilaian dan pengukuran untuk prestasi pelaksanaan dan koreksi atas penyimpangan yang terjadi. Proses ini dimulai lagi, baik karena ditemukan adanya kebutuhan dalam perencanaan, maupun karena adanya masalah baru yang muncul dari proses pengendalian tersebut.

## **5. Informasi Pengendalian Manajemen**

Didalam pengendalian manajemen, informasi digunakan untuk proses perencanaan, koordinasi dan evaluasi.

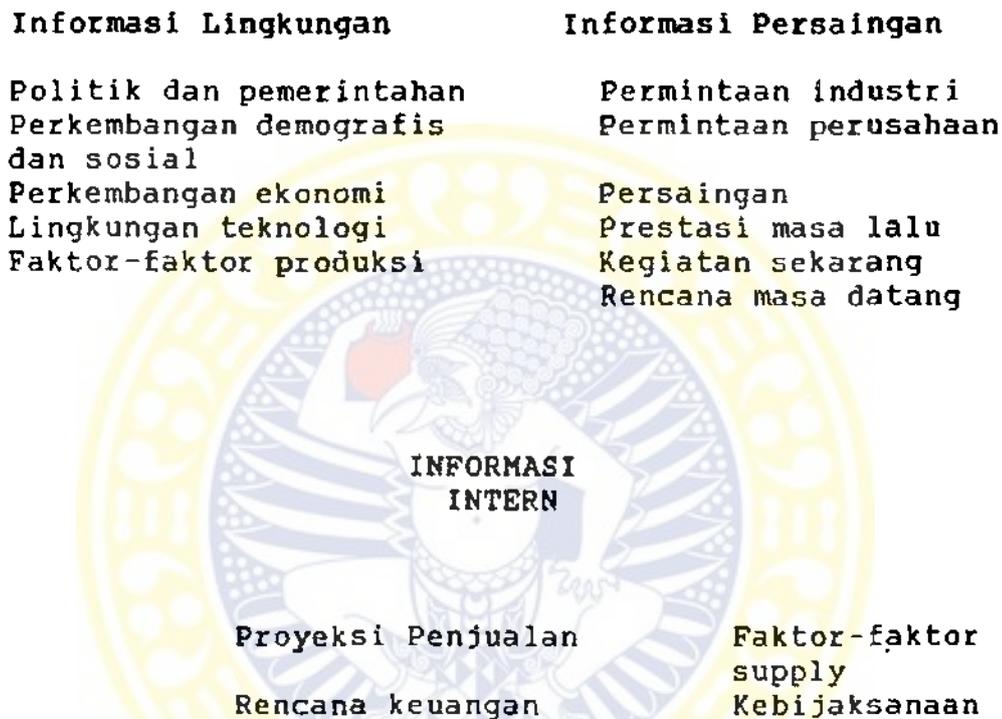
### **5.1 Informasi Untuk Perencanaan**

Perencanaan adalah suatu proses yang menjawab pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Menurut Murdick dan Ross

The planning information needs of an organization can be classified, into three board types:

(1) environmental, (2) competitive, and (3) internal<sup>34</sup>

Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan dengan suatu uraian dan gambar sebagai berikut :



Menurut Anthony, Dearden dan Bedford

Informasi yang diperlukan adalah informasi yang berorientasi pada masa depan, yang seringkali diperoleh dari sumber luar, walaupun pengalaman masa lampau biasanya digunakan sebagai titik awal merencanakan kegiatan masa depan<sup>35</sup>

Informasi untuk perencanaan seringkali mencakup informasi yang sifatnya tidak pasti dan tidak

34

Robert G. Murdick & Joel E. Ross, op cit, hal 115

35

Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, op cit, hal 156

diketahui. Menurut Onong U. Effendy, informasi untuk perencanaan dibutuhkan para manajer untuk mengetahui

- a. Sumber (resources) yang diperlukan bagi pelaksanaan yang meliputi dana, tenaga, alat dan keahlian dari para pelaksana.
- b. Fasilitas untuk menggunakan sumber tersebut diatas, misalnya fasilitas dalam hubungan dengan pengangkutan.
- c. Nilai atau ukuran dari masing-masing sumber untuk menyelesaikan suatu aktivitas, misalnya jam kerja secara perorangan (manhour) untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. Ramalan terhadap hasil dari penggunaan sumber.
- e. Motivasi para pekerja yang akan melaksanakan rencana yang sedang dipersiapkan.<sup>36</sup>

## 5.2 Informasi Untuk Koordinasi

Masalah yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana menciptakan koordinasi antara orang-orang dalam organisasi dan menentukan jenis informasi apa yang membantu kegiatan koordinasi sehingga, organisasi dapat berfungsi secara utuh. Menurut Anthony, Dearden dan Bedford,

Informasi untuk proses koordinasi sebagian besar merupakan jenis informasi yang sifatnya menghilangkan ketidak pastian, jelas, anggaran dan standart yang lebih terinci, buku pedoman kerja, tujuan dan sasaran perusahaan maupun unit-unit dibawahnya, wewenang dan tanggung jawab, kebijakan perusahaan dan rencana yang terinci<sup>37</sup>

---

36

Onong Uchjana Effendy, Sistem Informasi Dalam Manajemen, Penerbit Alumni, Bandung, 1984, hal.74

37

Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, op cit, hal.156-157

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford, Tujuan informasi untuk koordinasi adalah :

- Untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi dapat mengetahui perannya masing-masing agar berprestasi baik untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan.
- Untuk memotivasi orang agar melakukan apa yang sebaiknya dilakukan dan juga berfungsi sebagai alat untuk penilaian prestasi mereka<sup>38</sup>

Menurut Onong Uchjana Effendy, titik berat informasi ini terletak pada

- Kecermatan dari isi pesan yang dikandung (accuracy)
- Ketepatan waktu dalam penerimaan dan penyampaian (timelines)<sup>39</sup>

### 5.3 Informasi Untuk Pengendalian

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford, jenis informasi yang diperlukan dalam pengendalian manajemen secara umum, khususnya dalam sistem pengendalian. Informasi untuk pengendalian ini dapat digambarkan sebagai berikut

---

38

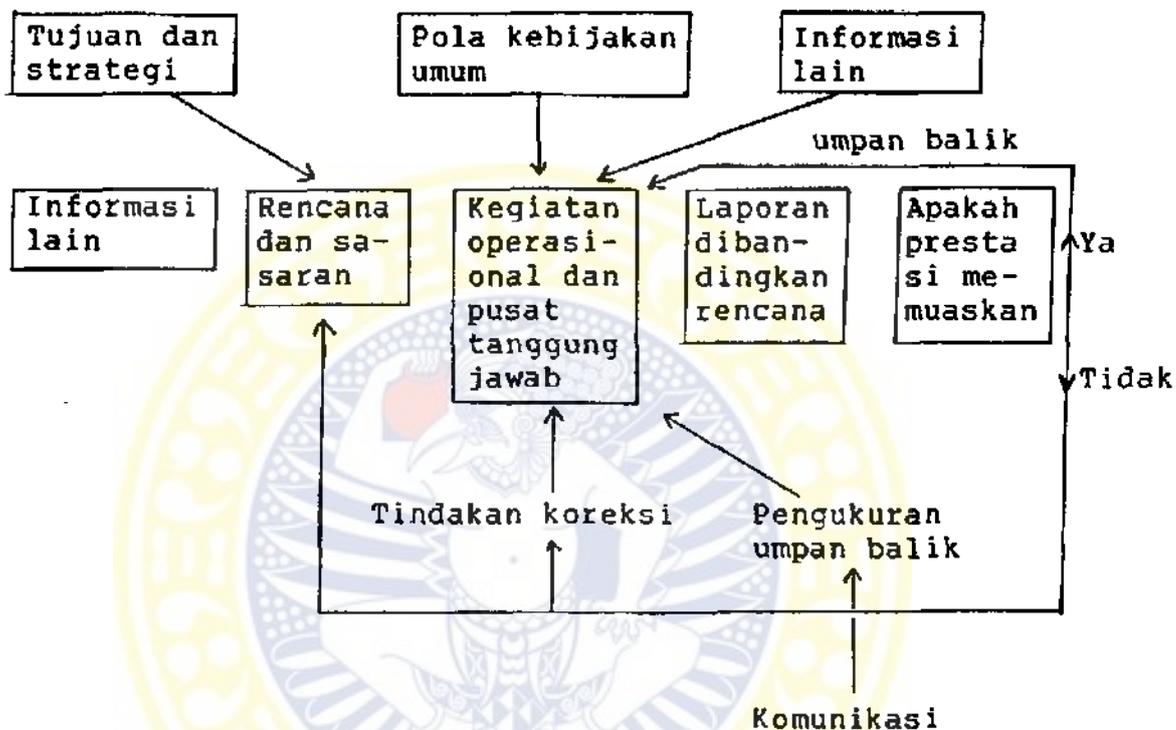
Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, loc cit

39

Onong Uchjana Effendy, op cit, hal.74

GAMBAR 6

## Informasi Untuk Pengendalian



Sumber : Robert N. Anthony, John Dearden, Norton M. Bedford, Management Control System, Fifth Edition, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985

## 6. Sistem Informasi Akuntansi

### 6.1 Pengertiannya

Sebelum kita meninjau pengertian dari sistem informasi akuntansi ini, adalah lebih baik bila kita meninjau dahulu pengertian dari sistem informasi manajemen, supaya tidak terjadi salah pengertian

antara sistem informasi akuntansi dan sistem informasi manajemen. Pada hakekatnya baik sistem informasi manajemen maupun sistem informasi akuntansi mempunyai karakteristik yang sama. Perbedaan hanya terletak pada ruang lingkupnya, dimana sistem informasi manajemen ruang linkupnya lebih luas daripada Sistem Informasi Akuntansi. Sebab selain butuh informasi akuntansi, Sistem Informasi Manajemen juga butuh informasi dalam bidang yang lain. Misalnya jumlah penjualan dari competitor antara lain tentang

- berapa harganya

- daerah penjualannya

- kebijakan pemasarannya

Informasi tersebut tidak dapat diperoleh dari bagian akuntansi, tetapi sangat dibutuhkan oleh manajemen untuk memperjelas perbedaan tersebut, maka perlu dipahami lebih dahulu pengertian dari sistem informasi manajemen dan sistem informasi akuntansi.

Menurut Barry E. Cushing, sistem informasi manajemen ialah :

Suatu kumpulan manusia dan sumber modal didalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk pengumpulan dan pengolahan untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi setiap tingkat manajemen dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas-aktivitas organisasi<sup>40</sup>

---

40

Barry E. Cushing, op cit, hal.10-11

Penulis lain yaitu Voich, Mottice and Shrode mengemukakan bahwa : "Management Information System is defined as a group of information system that are interconected in their design, operation, and mangement to serve operations and facilitate the performance of the management process

Definisi pertama yang dikemukakan oleh Barry E. Cushing diatas mengandung arti sebagai berikut :  
Fungsi utama manajemen adalah :

- perencanaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti penentuan tujuan, penetapan kebijaksanaan, pemilihan manajemen bawahan, penentuan pengeluaran modal dan pembuatan keputusan mengenai produk dan promosinya.
- pengendalian menyangkut implementasi/pelaksanaan kebijaksanaan, evaluasi pelaksanaan bawahan dan pengambilan tindakan koreksi pelaksanaan yang berada dibawah standar.

Beberapa katagori informasi

1. Informasi Keuangan.
2. Informasi Logistik.
3. Informasi Kepegawaian.

---

41

Dan Voich, Jr.Homer J. Mattice, William A. Shrode, Information System for Operations and Management, South-Western Publishing Co., Cincinnati West Chicago etc.,1975, hal.31

#### 4. Informasi Pemasaran

Pengolahan data dapat disimpulkan sebagai siklus yang mempunyai lima tahap yaitu : pengumpulan, penghalusan, pengolahan, pemeliharaan dan pengeluaran output (hasil)

Sumber-sumber sistem informasi/modal

##### 1. Sistem pengolahan data secara manual.

###### Keuntungannya

- Fleksibilitasnya atau kemampuannya untuk melaksanakan semua aneka fungsi sistem pengolahan data.
- Kemampuan untuk menyesuaikan diri pada situasi yang tidak biasa (tidak dikenal sebelumnya)

###### Kerugiannya

- Kelambanannya
- Ketelitian kurang dapat diandalkan

##### 2. Sistem pengolahan data elektronik/komputer

###### Keuntungannya

- Lebih cepat dan lebih teliti

###### Kerugiannya

- Kurang fleksibel
- Kurang dapat menyesuaikan pada situasi yang tidak biasa dan adanya pengorbanan yang sering lebih besar dalam

pembuatan pola (desain) inisial.

Definisi kedua yang dikemukakan oleh Voich, Mottice & Shrodes mengandung arti sebagai berikut Sistem Informasi Manajemen meminta sekelompok kebutuhan informasi dari bermacam-macam bagian operasi atau sistem fungsional menjadi data dasar (base) yang terpadu yang cukup fleksibel untuk menyediakan semua tipe informasi. Jadi secara spesifik Sistem Informasi Manajemen menekankan

1. Orientasi dari tujuan pemakai (objective -user orientation) didalam mendisain kebutuhan informasi
2. Proses informasi yang terpadu (integration of information process)
3. Manajemen dari Sistem Informasi Manajemen.

Mengenai Sistem Informasi Akuntansi, Barry E.

Cushing mendefinisikan sebagai berikut :

Sistem Informasi Akuntansi didefinisikan sebagai kumpulan manusia dan sumber-sumber modal didalam suatu organisasi yang bertanggung-jawab untuk menyiapkan informasi keuangan dan juga informasi yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data transaksi<sup>42</sup>

Penulis lain, Stephen A. Moscové & Mark G.

Simkin menyatakan bahwa :

Accounting Information System is an organizatio-

<sup>42</sup>

Barry E. Cushing, *op cit*, hal.17

nal components which accumulated, classifies, processes, analyses, and communicated relevant financial-oriented decision making information to a company's external parties (as federal & state tax agencies, potensial & current investor, creditor, etc) and internal parties (principally management)<sup>43</sup>

Dari definisi yang pertamam mengandung arti sebagai berikut :

1. Informasi Akuntansi terutama lebih banyak terlibat pada :

a. Informasi keuangan

Contoh : analisa anggaran dan investasi modal

b. Informasi yang timbul dari pengolahan data transaksi.

Contoh : informasi persediaan atau penjualan dalam unit.

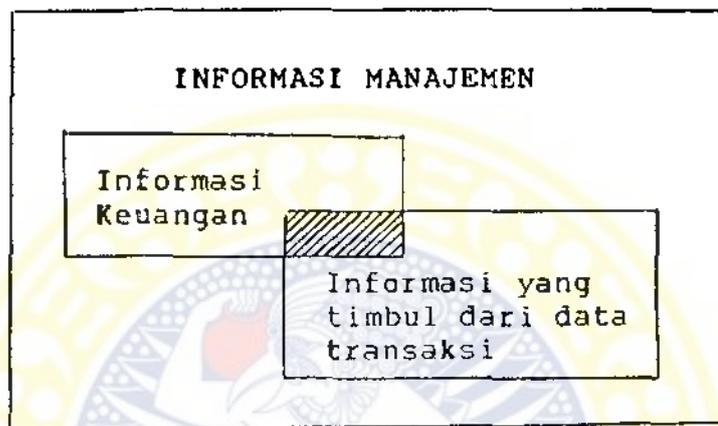
---

43

Stephen A. Moscové & Mark G. Simkin, Accounting Information System, Concepts and Practice for Effective Decision Making, John Wiley & Sons, New York, 1982, hal.6

## GAMBAR 7

Hubungan Informasi Manajemen, Informasi  
Keuangan dan Informasi yang Timbul  
Dari Data Transaksi



Sumber : Barry E. Cushing, Accounting Information Systems and Business Organizations, Third Edition, terjemahan Ruchyat Kosasih, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1983, hal.17

2. Pengumpulan dan pengolahan data dalam akuntansi lihat **GAMBAR 8**
3. Sistem Informasi Akuntansi Menggunakan manusia dan sumber modal. Yang dimaksud dengan sumber modal disini ialah peralatan-peralatan untuk mengolah data.

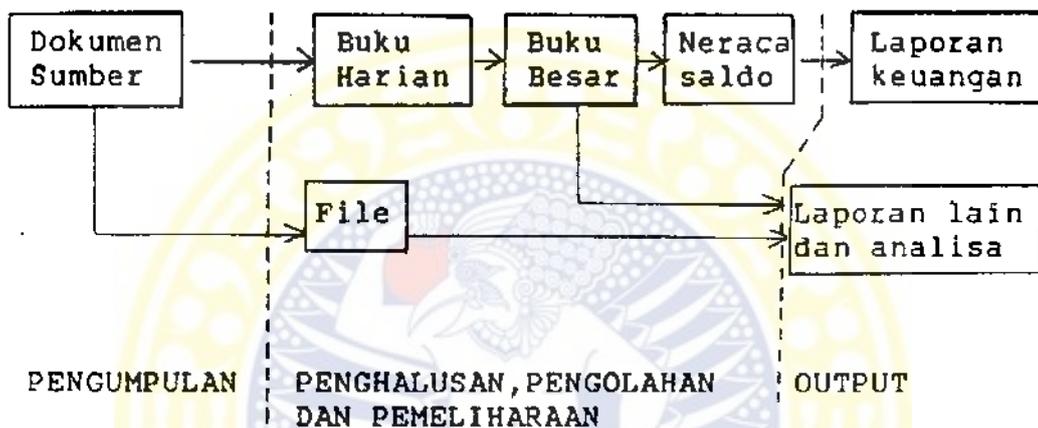
Pengolahan data ini dibagi menjadi dua :

- a. Pengolahan data secara manual yaitu yang dilakukan oleh manusia.
- b. Pengolahan data otomatis atau elektronik yang dilakukan dengan menggu-

nakan mesin atau komputer

GAMBAR 8

SIKLUS PENGOLAHAN DATA DALAM AKUNTANSI



Sumber : Barry E. Cushing, Accounting Information Systems and Business Organizations, Third Edition, terjemahan Ruchyat Kosasih, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1983, hal.19

4. Tujuan utama sistem informasi akuntansi ialah :

- memberikan informasi
- membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi manajemennya secara lebih efektif.

5. Sistem Informasi Akuntansi mengukur konsep sistem

Sistem adalah satu kesatuan (entity) yang terdiri dari dua atau lebih sub sistem yang

berinteraksi satu sama lain untuk mencapai satu tujuan tertentu. Kesatuan disini ditekankan pada kesatuan usaha (business entity). Tiap-tiap sub sistem mempunyai tujuan sendiri-sendiri yang diusahakan untuk dicapai. Pembentukan tujuan sub sistem ini harus didasarkan pada tujuan luas perusahaan dari sistem total. Supaya suatu sistem dapat berfungsi dengan berhasil-guna dan berdaya-guna, maka sub sistem harus saling berhubungan (berinteraksi). Interaksi ini secara prinsipil dicapai melalui komunikasi informasi yang relevan diantara sub sistem-sub sistem ini. Sistem informasi akuntansi adalah yang melaksanakan tugas menyortir, mengumpulkan, mengolah dan mengkomunikasikan.

Dari definisi yang kedua yang dikemukakan oleh Stephen A. Moscovice & Mark G. Simkin mengandung arti sebagai berikut :

Informasi akuntansi yang dihasilkan dari suatu sistem dibedakan menjadi dua, yaitu

1. Informasi akuntansi keuangan.
2. Informasi akuntansi manajer.

add 1. Akuntansi keuangan disusun terutama untuk menghasilkan informasi, biasanya dalam bentuk laporan keuangan yang ditujukan pada pihak-pihak diluar perusahaan. Umumnya laporan keuangan yang dihasilkan terdiri dari

a. Neraca.

b. Laporan Rugi Laba

c. Laporan Perubahan Modal

d. Laporan Perubahan Posisi Keuangan

Laporan-laporan ini merupakan ringkasan dari keadaan perusahaan dan hasil kegiatannya yang ditujukan kepada pihak diluar perusahaan yang mempunyai kepentingan terhadap perusahaan seperti langganan, pemegang saham, kreditur, bank, kantor pajak dan lain-lain. Oleh karena laporan ini ditujukan pada pihak diluar perusahaan, cara penyajian dan isinya diatur oleh prinsip akuntansi yang lazim.

add 2. Akuntansi manajemen disusun terutama untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan oleh manajemen. Biasanya informasi yang digunakan oleh manajemen terutama berkisar pada biaya, sehingga sering juga disebut akuntansi biaya. Selain data biaya untuk harga pokok, juga dibutuhkan data

untuk pengendalian dan analisa biaya yang dibuat dalam bentuk biaya standart. Untuk dapat melakukan pengendalian dengan baik, dikembangkan suatu sistem akuntansi pertanggung jawaban, dimana hanya biaya atau penghasilan yang dapat dikendalikan (**controllable**) yang perlu dipertanggung jawabkan oleh suatu bagian. Dalam hubungannya dengan akuntansi manajemen, pembicaraan tidak dapat terlepas dari anggaran yang merupakan alat perencana dan pengendalian manajemen.

Menurut Cecil Gillespie, sistem informasi akuntansi itu terdiri dari sistem operasi dan sistem akuntansi yang merupakan sistem dan prosedur yang tidak bisa dipisahkan dalam menghasilkan suatu informasi, seperti terlihat pada GAMBAR 7

Sistem akuntansi terdiri dari :

1. Penjualan dan penerimaan uang.
2. Pembelian dan pembayaran.
3. Sistem pencatatan waktu, daftar upah dan pembayaran upah.
4. Sistem order produksi dan persediaan.

Dari sistem akuntansi ini akan menghasilkan suatu **supporting system** yang terdiri dari :

1. Distribusi penjualan.

2. Distribusi pembelian dan pengeluaran.
3. Distribusi upah/tenaga kerja.
4. Distribusi biaya.

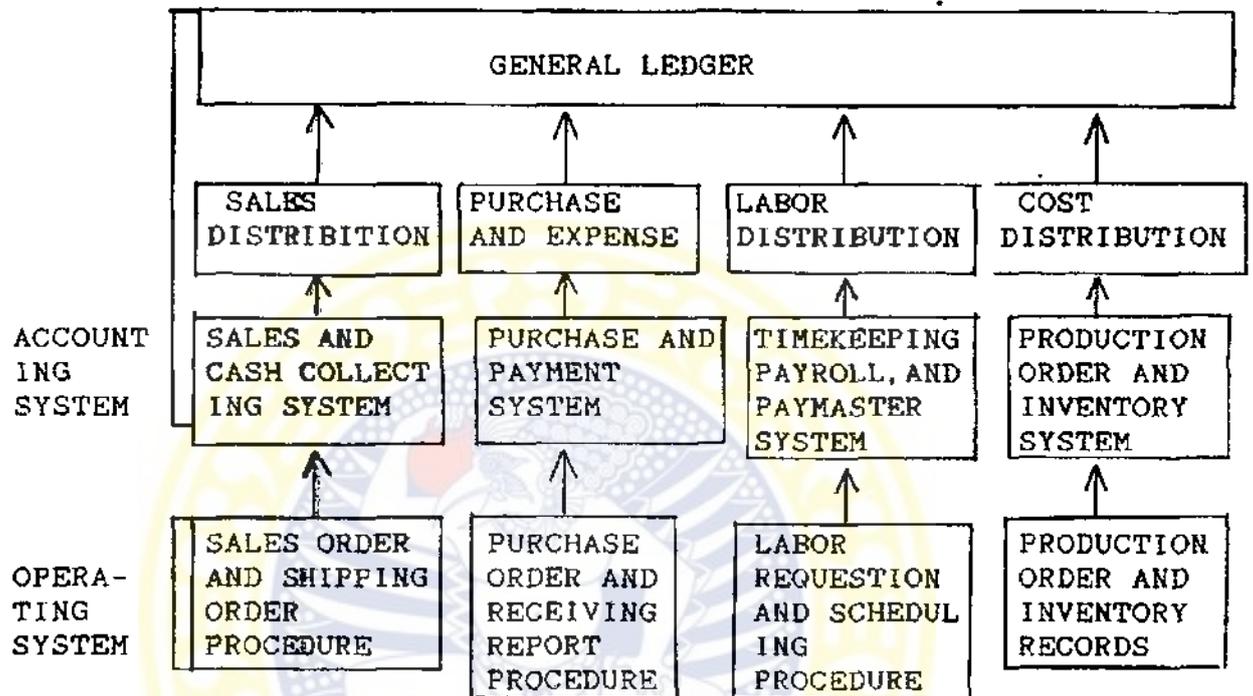
Kemudian dari buku besar ini akan disusun neraca dan perhitungan rugi laba. Sistem akuntansi ini didukung oleh sistem operasi yang terdiri dari prosedur-prosedur. Setiap prosedur merupakan suatu pemberian perintah kepada seseorang untuk melakukan sesuatu, oleh karena itu mengandung suatu umpan balik yang menyatakan bilamanakah dan sampai sejauh manakah instruksi itu dilaksanakan. Secara bersama-sama berbagai macam prosedur tersebut merupakan suatu jaringan untuk pengambilan keputusan sehari-hari dan untuk perencanaan dan pengendalian berjangka waktu pendek.

Sistem akuntansi yang konvensional tidak dapat menghasilkan informasi dalam bentuk yang dapat memenuhi kebutuhan manajemen karena sistem akuntansi yang konvensional lebih menekankan pada bagaimana pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan agar dapat memenuhi fungsinya dengan memperhatikan pengendalian intern. Karena itu diperkenalkan suatu ide baru yang memodifikasi sistem akuntansi konvensional yaitu yang memakai pendekatan sistem informasi, yang disebut Sistem Informasi Akuntansi.



GAMBAR 9

THE ACCOUNTING SYSTEM AND THE OPERATING SYSTEM  
(PROVIDING INFORMATION FOR THE INFORMATION SYSTEM)



Sumber : Cecil Gillespie, Accounting Systems Procedures and Method, Third Edition, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1971, hal. 622

Pendekatan sistem informasi antara lain meliputi :

- Menentukan jenis keputusan apa yang akan dibuat.
- Menentukan informasi apa yang dibutuhkan untuk membuat keputusan itu.
- Diperoleh dari bagian mana/sumber mana informasi tersebut

## 6.2. Peranannya

Pada waktu perusahaan masih kecil, biasanya semua aktivitas dapat dikerjakan dan diawasi langsung oleh pemilik, hal ini disebabkan karena transaksi-transaksi masih tidak begitu banyak, sehingga pemilik dapat mengetahui dan mengingat hampir semua kejadian yang ada diperusahaannya. Dalam keadaan demikian tidak dirasakan perlu adanya alat khusus yang dapat memberikan informasi kepada pemilik atau pimpinan perusahaan. Dengan berkembangnya perusahaan, dimana pemilik atau pimpinan perusahaan tidak mampu lagi untuk melaksanakan dan mengawasi secara langsung semua aktivitas operasinya, sehingga tidak memungkinkan mengetahui semua kejadian-kejadian didalam perusahaannya tanpa bantuan alat khusus yang memberikan informasi mengenai semua kejadian tersebut.

Alat khusus yang bertugas memberikan informasi-informasi yang diperlukan agar manajemen dapat mengetahui semua kejadian dalam perusahaannya setiap saat adalah akuntansi. Fungsi akuntansi disini adalah sebagai sistem informasi tentang data ekonomi (keuangan) untuk keperluan pengambilan keputusan ekonomi. Karena fungsi akuntansi adalah memberikan informasi yang dihasilkan oleh suatu sistem akuntan-

si, maka disebut sistem informasi akuntansi.

Menurut Cecil Gillespie, sistem akuntansi sebenarnya terdiri dari dua pengertian yang berhubungan erat, yaitu pengertian sistem dan prosedur.

A system is a network of related procedures, developed according to one integrated scheme for performing a major activity of the business <sup>44</sup>

A procedure is a sequence of clerical operations, usually involving several people in one or more departments, established to ensure uniform handling of a recurring transaction of the business <sup>45</sup>

Definisi diatas mengandung arti sebagai berikut: Sistem adalah suatu rangkaian daripada prosedur yang saling berhubungan, yang secara bersama-sama memberikan suatu struktur/susunan yang sudah terintegrasikan guna menyelenggarakan suatu tujuan pokok daripada perusahaan, misalnya : penjualan dan penerimaan uang, pembelian dan pembayaran, produksi dan biaya.

Prosedur adalah suatu urutan kegiatan pencatatan yang biasanya menyangkut beberapa petugas dalam

---

44

Cecil Gilklespie, Accounting Systems-Procedures and Method, Third Edition, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1971, hal.2

45

Cecil Gillespie, loc cit

satu atau beberapa bagian dan yang ditetapkan untuk pelaksanaan suatu transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang secara seragam. Dalam hubungannya dengan sistem akuntansi, prosedur adalah sekelompok pekerjaan pencatatan yang erat sekali hubungannya, yang meliputi suatu sub fungsi dari suatu sistem tertentu, misalnya sistem penjualan dan penerimaan uang terdiri dari beberapa sub fungsi yaitu :

- Prosedur pesanan penjualan
- Prosedur pembuatan faktur
- Prosedur perintah pengiriman barang
- Prosedur distribusi penjualan
- Prosedur piutang
- prosedur penerimaan uang

Menurut Neuner, yang dikutip oleh Hadori dalam bukunya *Sistem Akuntansi Mengemukakan* bahwa :

Sistem akuntansi adalah suatu organisasi daripada formulir-formulir, catatan-catatan dan laporan-laporan yang dikoordinasi sangat erat untuk memungkinkan terlaksananya manajemen perusahaan, melalui suatu penentuan landasan kebijaksanaan tertentu dan keterangan-keterangan yang dibutuhkan<sup>46</sup>

Informasi atau keterangan-keterangan yang dibu-

---

46

Hadori Yunus, *Sistem Akuntansi*, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1981, hal.1

tuhkan, meliputi :

- a. Besarnya laba yang diperoleh didalam satu periode tertentu.
- b. Posisi harta, hutang dan modal perusahaan pada setiap saat.
- c. Keterangan-keterangan terperinci lainnya yang berhubungan dengan operasi perusahaan, misalnya : penjualan, hutang-piutang dan persediaan-persediaan
- d. Keterangan-keterangan yang harus diberikan kepada pemerintah dan pihak-pihak luar lainnya, misalnya laporan untuk pajak, laporan penghasilan buruh dan lain-lain.

Dari kedua pengertian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sebenarnya sistem akuntansi merupakan suatu bentuk sistem informasi didalam perusahaan.

Informasi-informasi yang ditampung oleh sistem akuntansi terutama adalah informasi yang mempunyai akibat finansial bagi perusahaan.

Atas dasar informasi tersebut, manajemen akan mengambil keputusan/kebijakan dalam mengendalikan perusahaan guna mencapai tujuannya.

Agar supaya informasi yang dimaksud benar dan tepat pada saat diperlukan, maka salah satu syarat-

nya adalah sistem akuntansinya.

Menurut Hadori Yunus, fungsi sistem akuntansi antara lain :

- a. untuk menentukan hasil daripada pelaksanaan operasi perusahaan.
- b. Untuk dapat mengikuti jalannya harta, hutang dan modal perusahaan.
- c. Untuk melaksanakan suatu kegiatan perusahaan, misalnya membeli bahan, mengambil bahan dari gudang, membayar gaji, menjual barang dan lain-lain.
- d. Untuk mempermudah perencanaan kegiatan-kegiatan perusahaan, kelanjutan pelaksanaannya dan perbaikan dari rencana-rencana serta pelaksanaan yang kurang tepat.<sup>47</sup>

Sistem informasi akuntansi digunakan untuk

1. Pihak luar (extern users)
2. Pihak dalam (internal users)

add 1. Sistem informasi akuntansi untuk pihak luar ini dikenal dengan sebutan akuntansi keuangan atau **financial accounting**.

Yang dimaksud dengan pihak luar yaitu :

- Langganan
- Suppliers
- Pemegang saham
- Karyawan
- Bank/lembaga keuangan

---

47

Ibid, hal.3

- Pemerintah (Direktorat Jendral Pajak)

Informasi yang dihasilkan akuntansi keuangan ini terutama dalam bentuk laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan modal, laporan perubahan posisi keuangan.

Tujuan utamanya yaitu menyajikan informasi untuk pengambilan keputusan yang relevan bagi individu-individu dan kelompok-kelompok diluar perusahaan, tetapi tidak menutup kemungkinan individu-individu didalam perusahaan menggunakan informasi keuangan ini untuk pengambilan keputusan.

add 2. Sistem informasi akuntansi untuk pihak dalam ini dikenal dengan sebutan akuntansi manajemen atau management accounting.

Yang dimaksud dengan pihak dalam yaitu : semua tingkatan manajemen didalam organisasi, mulai dari manajemen puncak sampai dengan tingkatan yang terendah.

Informasi yang dihasilkan akuntansi manajemen ini tergantung dari kebutuhan manajemen.

Akuntansi manajemen mempunyai sumbangan yang penting pada fungsi manajemen, terutama yang

berhubungan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian. Sistem informasi akuntansi untuk perencanaan ini ialah anggaran (sebagai *standart of performance*). Sistem informasi untuk pengendalian ini ialah laporan pertanggung jawaban (*responsibility report*). Kemudian dibandingkan antara anggaran dengan laporan pertanggung jawaban untuk diadakan penilaian prestasi (*performance evaluation*). Supaya dapat dilakukan penilaian prestasi harus digunakan dua konsep yaitu :

- Anggaran fleksibel
- Biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*)

Perbedaan-perbedaan pokok antara akuntansi dan akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

GAMBAR 10

Perbedaan Antara Akuntansi Manajemen Dengan Akuntansi keuangan

	Akuntansi Manajemen	Akuntansi Keuangan
1. Pemakai utama	Para Manajer dari berbagai jenjang organisasi	Para manajer dan pihak luar perusahaan, seperti para investor, kreditur dan instansi pemerintah
2. Lingkup informasi	Bagian dari perusahaan	Perusahaan sebagai keseluruhan

3. Fokus informasi	Berorientasi pada masa yang akan datang	berorientasi pada masa yang telah lalu
4. Rentangan waktu	Fleksibel, bervariasi dari harian, mingguan, bulanan bahkan dapat mencakup periode 10 tahun.	Kurang fleksibel, Biasanya mencakup jangka waktu setahun, setengah tahun atau satu kuartal.
5. Kriteria bagi informasi akuntansi	Tidak ada batasan kecuali manfaat yang dapat diperoleh oleh manajemen ditinjau dari hubungan antar manfaat sehubungan dengan pengorbanan (cost and benefit) untuk memperbaiki keputusan manajemen	Dibatasi oleh prinsip akuntansi yang lazim
6. Laporan	Laporan terperinci mengenai perincian bagian dari perusahaan, produk, departemen, daerah dan lain sebagainya	Laporan berupa ringkasan mengenai perusahaan sebagai keseluruhan
7. Keterlibatan didalam tingkah laku manusia	Berkepentingan terhadap bagaimana pengukuran dan laporan akan mempengaruhi tingkah laku para manajer setiap hari.	Aspek tingkah laku manusia adalah sekunder ditinjau dari akuntansi keuangan. Berkepentingan terhadap bagaimana mengukur dan menyampaikannya kejadian-kejadian ekonomi
8. Disiplin sumber	Ilmu Ekonomi dan psikologi sosial	Ilmu ekonomi
9. Ketelitian informasi	Unsur taksiran didalam informasi adalah besar	Ketepatan informasi merupakan hal yang penting

Sumber : Mulyadi, Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Edisi keempat, BPFE UGM, Yogyakarta, hal 8,10

## 7. Informasi-informasi Yang Dibutuhkan Oleh Manajemen Pemasaran

Dua jenis informasi utama yang dibutuhkan oleh manajemen pemasaran

1. Informasi yang dihasilkan dari pengolahan order penjualan.
2. Laporan biaya dan analisisnya.

48

add 1. Sumber data utama ialah faktur penjualan yang dapat menghasilkan laporan penjualan berupa :

1.1 Laporan bulanan penjualan dan harga pokok penjualan untuk masing-masing :

- Kelompok produk
- Daerah penjualan

1.2 Laporan mingguan atau bulanan menurut :

- Jenis produk
- Salesman
- Langganan

Dan guna keperluan analisa adalah sangat baik dengan memperbandingkan angka-angka tahun berjalan dan angka tahun yang lalu.

Metode yang dipakai untuk menghasilkan informasi penjualan ini ialah :

48

Barry E. Cushing, op cit, hal 518

- Metode berkolom
- Metode rekening tunggal dan rekening berkolom
- Metode **summary strip** dan unit **ticket**
- Metode **register**<sup>49</sup>

add 2. Semua pengeluaran biaya pabrik (**manufacturing cost**) dan biaya penjualan (**selling expenses**) dipisahkan dalam biaya tetap dan biaya variabel. Laporan biaya dibuat menurut **responsibility centers**, sehingga bisa dibandingkan antara biaya yang terjadi dengan biaya yang dianggarkan untuk setiap pusat pertanggung jawaban.

## **8. Aktivitas Penjualan**

### **8.1. Arti dan Maksud Penjualan**

Jika pembelian merupakan awal dari kegiatan usaha, maka penjualan merupakan akhir dari kegiatan itu dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari penjualan akan diperoleh pendapatan yang akan

---

49

Zaki Baridwan, Sistem Akuntansi-Penusunan Prosedur dan Metode, Edisi Pertama, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi YKPN, Yogyakarta, 1979, hal. 73

dipakai untuk mengembalikan investasi, memberikan imbalan prestasi kepada semua pihak yang terlibat baik dalam bentuk tenaga maupun modal untuk pengembangan perusahaan lebih lanjut. Keberhasilan aktivitas ini akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan, tentu saja harus ditunjang oleh bagian-bagian lainnya. Keberhasilan dalam pelaksanaan aktivitas penjualan tergantung pada faktor :

1. Manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut baik dari segi kemampuan maupun itikad baiknya.
2. Faktor manusia ini juga harus didukung oleh suatu struktur organisasi yang memadai dimana menggambarkan secara jelas dan tegas tugas, tanggung jawab dan wewenang.
3. Sistem pengendalian Intern yang baik meliputi pengendalian akuntansi maupun pengendalian administratif.
4. Sistem informasi akuntansi yang akan menyajikan secara akurat segala informasi keuangan untuk perencanaan maupun pengendalian.

Faktor-faktor diatas mempunyai pengaruh yang penting untuk mengendalikan aktivitas penjualan maupun mengambil keputusan yang lain sehubungan dengan penyempurnaan aktivitas penjualan.

## **8.2 Bagian-bagian yang Terlibat Dalam Transaksi Penjualan**

### **a. Bagian pesanan (order departement)**

Dalam perusahaan kecil pengerjaan pesanan dapat dilakukan oleh petugas-petugas bagian penjualan, tetapi dalam perusahaan yang besar umumnya kedua fungsi tersebut (pengerjaan pesanan dan penjualan) dipisahkan. Fungsi pengerjaan pesanan tidak mencakup fungsi pengendalian produksi, akan tetapi dalam perusahaan kecil biasanya kedua fungsi tersebut dijalankan oleh satu bagian, misalnya bagian pesanan. Bila bagian pesanan melakukan pengendalian produksi, maka bagian ini juga menyelenggarakan buku tambahan bahan baku, buku tambahan barang jadi dan juga jadwal produksi, sehingga bagian ini memungkinkan menentukan tanggal penyerahan barang. Apabila fungsi pengerjaan pesanan dan fungsi pengendalian produksi diselenggarakan terpisah, maka bagian pesanan harus menghubungi bagian pengendalian produksi untuk menentukan tanggal penyerahan barang.

**Tugas-tugas bagian pesanan (order departement) :**

1. Memeriksa dan melengkapi informasi surat pesanan dari langganan/salesman (editing)
2. Penentuan tanggal penyerahan dimana bagian pesanan harus menghubungi bagian pengenda-

lian produksi terlebih dahulu (*determining delivery date*)

3. Menulis satu set *shipping order* (*writing a shipping order set*)
4. Menyelenggarakan catatan *unfilled orders* agar supaya dapat mengetahui pesanan-pesanan man yang belum dilaksanakan pengirimannya.
5. Mengawasi bagian gudang dan ekspidisi untuk mendapat kepastian bahwa pesanan-pesanan dikirimkan tepat pada waktunya.

b. Bagian Kredit

Untuk penjualan yang dilakukan secara kredit, bagian pesanan harus meminta persetujuan bagian kredit untuk menentukan apakah pesanantersebut dapat diterima atau tidak. Karena bagian kredit ini paling mengetahui keadaan setiap langganan, misalnya mengenai batas maksimumnya, ketepatan waktu pembayarannya. Untuk mengetahui keadaan setiap langganan, bagian kredit menggunakan catatan yang dibuat oleh bagian piutang.

c. Bagian Pengiriman

Bagian pengiriman ini mempunyai tugas untuk mengirimkan barang sesuai dengan pesanan yang diterima dari pembeli kepada pembeli. Surar perintah

pengiriman dari bagian pesanan adalah dasar untuk pengiriman. Bila barang yang dikirim tidak sesuai dengan yang dipesan, maka pembeli mengirimkan kembali berdasarkan debit memo untuk retur penjualannya. Contohnya lihat GAMBAR 11

d. Bagian Pembuatan Faktur (Billing)

Tugas bagian pembuatan faktur, ialah :

1. Membuat faktur penjualan dengan beberapa tembusan.

GAMBAR 11

Surat Perintah Pengiriman

PT "X" Jl. Gelatik 10 <u>SURABAYA</u>					
<b>SURAT PERINTAH PENGIRIMAN</b>					
				Nomer	: 00237
<u>Dikirim</u> :				Tanggal	:
<u>Kepada</u> :				Nomer pesanan	:
Via :				Salesman	:
No.	Jumlah Dipesan	Jumlah Dikirim	Uraian	Harga Satuan	Jumlah
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Dikirim tanggal :			Bagian Pengiriman		
			( )		

Sumber : Zaki Baridwan, Sistem Akuntansi-Penyusunan Prosedur dan Metode, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi YKPN, Yogyakarta, 1979, hal.63

2. Menghitung biaya pengiriman, Perhitungan pajak (masukan) yang menjadi beban pembeli.
3. Memeriksa kebenaran penulisan dan perhitungan-perhitungan dalam faktur.

### 8.3. Tujuan Dari Penyusunan Sistem Akuntansi Untuk Transaksi-transaksi Penjualan

Tujuan dari penyusunan sistem akuntansi untuk transaksi-transaksi penjualan ialah :

- a. Semua penjualan, baik kontan maupun kredit harus dibukukan dengan tepat dan teliti.
- b. Semua pengeluaran barang-barang dari gudang, baik yang dijual maupun untuk keperluan lain harus diperiksa sedemikian rupa, sehingga kemungkinan pencurian dapat dikurangi sampai seminimum mungkin.
- c. Penerimaan piutang dari para langganan per Kas, pembebanan piutang kepada para langganan dan pengkreditan hasil penjualan harus dibukukan dengan tepat.
- d. Retur penjualan harus benar-benar disetujui dan harus dicegah adanya pencurian, kecurangan dan kesalahan.
- e. Penanganan penjualan dan penerimaan uang kas harus dipisahkan sedemikian rupa, sehingga dapat diperoleh suatu sistem pengecekan intern yang tepat.
- f. Pengendalian yang sesuai harus dilakukan terhadap penjualan dengan kredit, sehingga ketelitiannya secara teratur dapat dicek dengan membuka "perkiraan pengendali " Piutang-piutang Dagang"<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Neuner & Neuner, Accounting Systems, Installation and Procedures, First Edition, Terjemahan R. Soemita A.K, Penerbit Sinar Baru, Bandung, 1981, hal 168

Arus pekerjaan untuk penjualan tunai lebih sederhana daripada untuk penjualan kredit. Akan tetapi untuk kedua penjualan ini, yang adalah adanya catatan-catatan yang lengkap, tepat waktunya dan teliti, dengan suatu sistem pengecekan intern yang mencegah atau mengurangi kemungkinan kecurangan, pencurian dan kesalahan-kesalahan lainnya.

#### 8.4. Pengendalian Intern Dari Transaksi Penjualan

Pengendalian intern dari transaksi-transaksi penjualan harus meliputi masalah-masalah sebagai berikut :

- a. Hanya barang-barang yang telah dipesan yang boleh dikirimkan.
- b. Para langganan harus dibebani setepat-tepatnya dengan jumlah harga jual dari barang-barang yang telah dikirimkan kepadanya.
- c. Penerimaan-penerimaan piutang dari para langganan untuk barang-barang yang telah dijual dengan kredit harus dikredit secepatnya dalam perkiraan langganan yang bersangkutan.
- d. Retur dan potongan penjualan harus diperiksa secara teliti.<sup>51</sup>

#### 8.5 Dokumen-dokumen yang Diperlukan

- a. Order penjualan
- b. Faktur Penjualan
- c. Buku Penjualan
- d. Kredit memo

---

51

Ibid, hal.181

## 8.6 Arus Dokumen Prosedur Penjualan

### 8.6.1. Penjualan tunai

Langkah-langkahnya :

- a. Pembeli datang ke petugas penjual untuk memesan barang-barang yang akan dibeli. Oleh petugas tersebut pesanan-pesanan tersebut dicatat di nota penjualan rangkap 4. Lembar 1 & 2 diberikan kepada pembeli untuk kemudian membayar kekasir. Uang diterima kasir dan oleh kasir tersebut dimasukkan ke cash register. Lembar 1 yang sudah dicap lunas diberikan pada pembeli, lembar 2 ditahan sebagai bukti untuk dimasukkan ke buku kas. Tiap hari kasir akan membuat laporan penerimaan kas harian sebagai pertanggungjawaban harian dari dia terhadap uang tunai yang dipercayakan padanya. Tiap hari pula kasir akan menyetor uang yang diterima ke bank atau general kasir.
- b. Lembar 3 nota penjualan diserahkan ke gudang untuk diambilkan barangnya. Barang beserta lembar 3 nota penjualan diserahkan ke petugas pembungkus dan penyerahan barang setelah terlebih dahulu dimasukkan ke kartu gudang.
- c. Pembeli dengan membawa lembar 1 nota penjualan yang dicap lunas ke petugas penyerah barang. Petugas tersebut akan memeriksa sekali lagi kwan-

titas, kualitas, harga barang dan membandingkannya dengan lembar 1 nota penjualan dari pembeli. Bila semuanya telah benar barang akan diserahkan beserta lembar 3 nota penjualan. Lembar 1 ditahan, untuk kemudian pada akhir hari diserahkan ke bagian akuntansi. Berdasar lembar 1 nota penjualan petugas yang membuat jurnal akan menjurnal ke buku penjualan. Batch total hari itu akan diserahkan kepada pemegang buku besar untuk dimasukkan ke buku besar.

Lembar 1 nota penjualan diserahkan ke petugas administrasi persediaan untuk dimasukkan ke kartu administrasi persediaan kantor.

Secara periodik petugas ini akan membuat laporan posisi persediaan.

- d. Lembar 4 nota penjualan akan di file di petugas penjual menurut nomor urut. Lembar ini dipakai sebagai pengontrol terhadap jumlah nota penjualan yang masuk ke bagian akuntansi.

Prinsip-prinsip pengendalian intern yang terdapat dalam prosedur tersebut diatas :

- a. Petugas pembungkus atau penyerah barang memeriksa kebenaran kuantitas, kualitas barang yang akan diserahkan dengan nota penjualan dari pembeli. Tujuannya adalah untuk meyakinkan bahwa barang

yang diserahkan betul-betul barang yang dibeli.

- b. Jumlah uang yang disetorkan oleh kasir harus sama dengan jumlah nota penjualan lembar 1 yang diserahkan oleh petugas pembungkus atau penyerah barang ke bagian akuntansi.

Dari tindakan ini diperoleh keyakinan bahwa jumlah uang hasil penjualan tersebut semuanya telah disetor oleh kasir.

- c. Jumlah nota penjualan yang di file berdasarkan nomer urut cetak dipetugas harus sama dengan nota penjualan lembar 1 yang masuk ke bagian akuntansi.
- d. Laporan posisi persediaan dari administrasi persediaan kantor harus sama dengan laporan posisi persediaan dari gudang dan harus sama dengan hasil pemeriksaan persediaan yang secara periodik dilakukan.

#### 8.6.2. Penjualan Kredit

- a. Sales Order Departement dapat surat pesanan dari pembeli rangkap dua, setelah disetujui lembar kedua dikembalikan kepembeli dan lembar pertama ditahan oleh perusahaan. Atas dasar customer purchase order lembar pertama, departemen order penjualan membuat order penjualan rangkap empat, dimana lembar pertamam, kedua dan ketiga diberi-

kan kepada bagian kredit dengan tujuan untuk mengecek apakah batas (plafon) kredit yang ditentukan oleh perusahaan telah terlampaui atau belum. Batas (plafon) yang diberikan oleh perusahaan kepada pembeli tergantung pada omzet penjualan perusahaan pembeli dan binifiditasnya. Sedangkan lembar keempat ditahkan sebagai arsip.

- b. Setelah bagian kredit setuju maka ketiga order penjualan diberikan kebagian gudang barang jadi. Petugas gudang akan mengecek apakah barang yang dipesan tersebut ada di gudang atau tidak. Kalau tidak ada maka diadakan pembelian atau diproduksi dahulu. Bila ada, maka petugas gudang menyiapkan barang sesuai order penjualan, kemudian barang tersebut diserahkan kebagian shipping bersamaan dengan order penjualan lembar pertama dan kedua sedangkan lembar ketiga ditahan sebagai arsip oleh bagian gudang barang jadi.
- c. Setelah itu lembar kedua order penjualan dipakai sebagai packing slip (order penjualan ditempelkan pada bungkusan barang yang akan diserahkan). Lembar pertama dari order penjualan dibawakan serta bersama barang untuk dikirim ke pembeli, kemudian setelah ditandatangani oleh pembeli kembali kebagian pengiriman (shipping), Baru

diteruskan kebagian pembuatan faktur (**billing**)

- d. Atas dasar order penjualan lembar pertama, bagian pembuatan faktur membuat faktur rangkap empat dimana lembar pertama dan kedua diberikan kepada langganan, lembar ketiga diberikan kebagian piutang dan lembar keempat sebagai arsip bagian pembuatan faktur. Faktur-faktur ini dibuat dalam periode tertentu, misalnya satu minggu, kemudian dibuatkan penjumlahan (**batch total**) oleh bagian pembuatan faktur. Dari penjumlahan (**batch total**) dibuat **journal voucher** dan diberikan kebagian buku besar (**general ledger**). Lembar ketiga oleh bagian piutang juga dibuatkan penjumlahan (**batch total**) kemudian diberikan kebagian buku besar (**general ledger**) untuk dicocokkan antara keduanya (**internal check**). Kalau benar ditulis dibuku besarnya.
- e. Kalau bagian piutang belum puas, buat konfirmasi rangkap tiga, dimana lembar pertama diberikan ke langganan, lembar kedua diberikan kebagian kredit dan lembar ketiga sebagai arsip. (lihat **GAMBAR 12**)

**BAB III****GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN****1. Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan**

PT " X " ini didirikan pada tahun 1979 di desa Bambe, Kecamatan Driyorejo di daerah Gresik. Perusahaan ini berusaha dalam bidang industri keramik untuk dinding dan lantai dengan berbagai macam ukuran, warna dan tipe/corak/motif/desain/. Jenis keramik yang diproduksi ini mutu dan desainnya menyamai produk buatan Italia. Bahan baku yang digunakan oleh industri keramik ini terdiri dari :

- tanah liat berkualitas tinggi yang banyak terdapat di daerah Blitar, Tuban, Karangpilang, Bogor, Tangerang, Pulau Belitung dan dibanyak tempat lain.
- Kaolin banyak terdapat di pulau Bangka dan Belitung
- Pasir kuarsa banyak terdapat di Tuban, Pulau Belitung dan disekitar Bandung.
- Tepung batu/batu bintang/ kalsium karbonat banyak terdapat di Malang, Padalarang.
- Pyrophyllite banyak terdapat di Malang dan disekitar Pacitan.

- Feldspar yang dipakai untuk menurunkan titik leleh pada waktu pembakaran ini banyak terdapat di Malang.

Kira-kira 90% bahan baku keramik sudah tersedia didalam negeri. Sedangkan bahan baku yang masih diimport adalah :

- Bahan glazur/glaze yaitu bahan kimia yang dioleskan pada permukaan body keramik, untuk body seluruhnya merupakan bahan yang digali dari bumi Indonesia.
- warna.

Mesin-mesin yang digunakan oleh industri keramik ini dari Italia. Pada mulanya tenaga kerja (karyawan) di perusahaan tersebut 400 orang setelah mengalami perkembangan dan kemajuan-kemajuan sesuai dengan derap pembangunan saat ini, maka sekarang tenaga kerja (karyawan) tersebut menjadi 1100 orang yang dibagi dalam 3 shift. Dari 1100 karyawan tersebut 75% merupakan karyawan/T.K.bulanan dan 25% karyawan harian. Prosentase susunan karyawan didasarkan atas pendidikannya adalah sebagai berikut

- Sampai dengan lulus SD berjumlah 30% sebagai asisten generator & grading.
- Sampai dengan lulus SLTP berjumlah 30% sebagai operator
- Sampai dengan lulus SLTA berjumlah 35% seba-

gai administrator & filling.

- Lulusan Akedemi dan Sarjana berjumlah 5 % banyak bekerja dibagian laboratorium (R&D), bagian akuntansi dan bagian engineering.

Perusahaan ini dapat menampung tenaga yang cukup besar, walaupun perusahaan juga menggunakan mesin-mesin modern, dengan demikian perusahaan membantu pemerintah menciptakan lapangan kerja/mengurangi pengangguran dalam rangka pemerataan pendapatan.

## 2. PROSES PRODUKSI

Proses/teknologi produksi yang digunakan ada 4 macam :

### 1. Single Firing (Proses pembakaran pertama)

Dalam metode ini hanya dikenal satu kali pembakaran yaitu pembakaran untuk body/badan.

Ukuran untuk Single Firing : 10 x 20 cm

20 x 20 cm

30 x 30 cm

Tiap-tiap ukuran tersebut mempunyai kira-kira 22 tipe.

Gunanya : untuk lantai

**Proses produksinya****BAHAN BAKU****BALL MILL****BODY PREPARATION****SPRAY DRYER****PRESSING****VERTIKAL DRYER****GLAZING****ROLLER KILN****GRADING****KETERANGAN :**

1. Bahan baku yang terdiri dari tanah liat (clay), kaolin, pasir kuarsa, tepung batu dan pyrophyllite ditimbang berdasarkan rumus komposisi tertentu.
2. Kemudian dihancurkan dalam ball mill sampai menjadi bubur (slurry) yang mempunyai kadar air 38-42%.

3. Bubur (**slurry**) ini dikeringkan dengan **spray dryer** sampai menjadi **powder** (bubuk) yang berkadar air 6%. Bubuk (**powder**) ini ditampung dalam silo kemudian dikeluarkan untuk dicetak. Kemudian dipress dikeringkan dengan **vertikal dryer**.
4. Hasil mesin **press** (cetakan) ini berupa keping-keping tipis yang diberi nama **biskuit hijau** (**green tiles**), kemudian dipanaskan dengan **vertikal dryer** untuk mengurangi kadar air dalam **body**.
5. Kemudian diolesi **glaze**, setelah itu dibakar di **Roller Kiln** dengan suhu  $1150^{\circ}\text{C}$  untuk mengeringkan **glaze**.
6. Produk yang keluar dari **Roller Kiln** ini merupakan produk akhir. Sebelum dipasarkan produk akhir ini dikelompokkan dahulu dalam beberapa katagori dibagian **Grading**. Pengelompokan dilakukan berdasarkan katagori **Kualitas I**, **Kualitas II**, **Kualitas III** dan **kualitas IV**.

## 2. DOUBLE FIRING (Proses pembakaran kedua)

Dalam metode ini dikenal dua kali pembakaran yaitu pembakaran pertama untuk **body** dan pembakaran kedua untuk **body** yang permukaannya telah diolesi **glaze**.

**Ukuran : Untuk Double Firing 15 x 15 cm**  
**20 x 20 cm**  
**20 x 25 cm**

### **Gunanya**

**Untuk wall (dinding) & ubin kamar mandi.**  
**Tiap-tiap ukuran tersebut mempunyai kira-kira**  
**22 tipe.**

### **Proses produksinya**



**BAHAN BAKU**

**BALL MILL**

**BODY PREPARATION**

**SPRAY DRYER**

**PRESSING**

**TUNNEL KILN**

**GLAZING**

**TUNNEL KILN**

**GRADING**

**KETERANGAN :**

1. Bahan baku yang terdiri dari tanah liat (clay), kaolin, pasir kuarsa, tepung batu dan pyrophyllite ditimbang berdasarkan rumus komposisi tertentu.
2. Kemudian dihancurkan dalam ball mill sampai menjadi bubur (slurry) yang mempunyai kadar air 38-42%.
3. Bubur (slurry) ini dikeringkan dengan spray dryer sampai menjadi powder (bubuk) yang berkadar air 6%. Bubuk (powder) ini ditampung dalam silo kemudian dikeluarkan untuk dicetak. Kemudian dipress dikeringkan dengan vertikal dryer.
4. Hasil cetakan ini yang berupa biskuit hijau ini dibakar dalam TUNNEL KILN yang bersuhu 950 C.
5. Kemudian diolesi Glaze, dan dibakar lagi dengan suhu yang sama.
6. Produk yang keluar dari Roller Kiln ini merupakan produk akhir. Sebelum dipasarkan produk akhir ini dikelompokkan dahulu dalam beberapa katagori dibagian Grading. Pengelompokan dilakukan berdasarkan katagori Kualitas I, Kualitas II, Kualitas III dan kualitas IV.

### 3. THIRD FIRING (proses pembakaran ketiga)

Single Firing  
finished good

Double Firing  
finished good

Diberi Seriegrafir

Roller Kiln

Third Firing finished good

Keterangan :

1. Proses pembakaran ketiga ini dapat dilakukan baik dengan Single Firing finished good ataupun Double Firing finished good, kemudian diberi seriegrafir (disablon/dilukis)
2. Setelah itu dibakar dalam Roller Kiln dengan suhu 800 C-1000 C dan produk yang keluar dari Roller Kiln ini merupakan produk akhir dengan Kualitas I.

**Ukuran**

20 x 20 cm

20 x 25 cm

30 x 30 cm

**Kegunaannya**

Tergantung apakah ukuran tersebut berasal dari Single Firing ataupun berasal dari Double

Firing. Bila ukuran tersebut berasal dari Single Firing, maka digunakan untuk lantai (floor), dan bila berasal dari Double Firing maka digunakan untuk dinding dan ubin kamar mandi.

#### 4. Travilato

Proses produksinya sama dengan Single Firing, hanya tanpa glazur dan warnanya seperti bata. Travilato ini dikelompokkan dengan katagori Kualitas I dan Kualitas II.

Ukuran 10 x 20 cm

Gunanya :

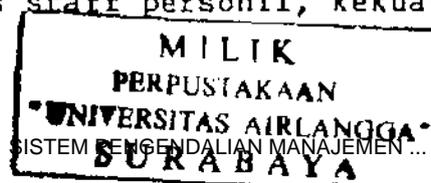
Untuk jalan taman, dinding pagar.

## 2. Struktur Organisasi dan Uraian Kerja (Job Description)

Struktur organisasi bagian pemasaran dari PT "X" dapat dilihat pada lampiran 1

Marketing Manager adalah manajer yang bertugas dalam:

- perencanaan, koordinasi dan pengendalian yang efektif dari kegiatan pemasaran.
- Mencari suatu alokan yang optimal dari sumber-sumber yang langka untuk mencapai keuntungan yang maksimal bagi perusahaan dalam lingkungan pasaran, misalnya spesialis staff personil, kekuatan penjualan dan



data

- Memilih saluran distribusi yang efektif.
- Menetapkan kebijakan promosi dan advertensi.

**Art designer** adalah petugas yang menganalisa corak/motif dari keramik dengan tujuan agar supaya konsumen menyenangi desain atau corak dari keramik yang dibuat oleh art designer.

**Secretary** adalah petugas yang mengurus surat masuk dan keluar dan menyusun file

**Marketing executive** adalah seorang executive atau manajer lini yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijaksanaan ataupun keputusan yang diambil oleh marketing manajer.

**Customer Service Supervisor** adalah supervisor yang bertanggung jawab atas kepada langganan setelah penjualan terjadi. Tujuan utamanya adalah untuk menjamin agar langganan puas terhadap produk yang telah dibelinya.

**Delivery Manager** adalah manajer yang bertanggung jawab atas ketepatan waktu pengiriman sesuai dengan order penjualan

**Warehouse Section (Finish Goods)** adalah petugas yang bertugas menyimpan dan mengamankan barang-barang hasil jadi (finish goods).

**Sales Manager** adalah manajer lini yang ber-

tanggung jawab untuk mempercepat berpindahnya produk dari produsen atau badan perantara ke konsumen.

Sales Manager East ini meliputi : Jawa Timur, Jawa Tengah, Bali, Ujung Pandang, Balikpapan, Samarinda, Pontianak, Palembang.

Sales Manager West meliputi : Jakarta dan Jawa Barat.

Sales Representative adalah petugas penjualan yang bertindak untuk dan atas nama perusahaan dimana dia bekerja, yang tugasnya adalah berhadapan dengan pembeli atau calon pembeli dengan tujuan untuk mengusahakan terjadinya transaksi.

Sales Administration Officer adalah petugas yang bertugas mencatat/membukukan penjualan yang terjadi berdasarkan ukuran, tipe dan hasil grading.

Typist adalah petugas yang bekerja mengetik untuk membantu kelancaran petugas administrasi penjualan.

Mandor (Foreman) adalah petugas yang mengambil bahan baku dari gudang dan memasukkan kedalam mesin untuk diproses menjadi barang jadi dan petugas yang mengawasi tenaga kerja langsung.

### 3. Kebijakan Distribusi

Kebijakan produksi yang dilakukan perusahaan yaitu melalui distributor yang berjumlah dua puluh

dan tersebar di dua puluh propinsi, yang dibagi menjadi dua bagian yaitu Indonesia Barat dan Indonesia Timur. Para distributor ini dibedakan dalam tiga katagori berdasarkan target penjualan dan **trade discount**, yaitu

1. Distributor AA dengan potongan harga sebesar 25% dari harga standart.
2. Distribusi BB dengan potongan harga sebesar 22,5% dari harga standart.
3. Distributor CC dengan potongan harga sebesar 20% dari harga standart.

Untuk menjadi distributor harus disertai uang jaminan dengan jumlah yang tertentu sesuai dengan katagori distributor. Jadi Distributor AA uang jaminannya lebih besar dari distributor BB, demikian juga uang jaminan distributor BB lebih besar dari distributor CC. Penjualan distributor dilakukan secara kredit selama 2 bulan.

#### **4. Kebijakan Pemasaran**

Kebijakan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan kebanyakan melalui media cetak seperti koran dan majalah. Kebijakan pemasaran ini biasanya dilakukan dengan cara mengikutu pameran-pameran (**display**), penjualan khusus pada waktu-waktu tertentu dengan harga yang murah (**clearance sale**), memberikan

papan pancang pada proyek yang menggunakan produk PT "X" tersebut yang biasanya bertuliskan "Proyek Ini Diperindah Dengan Keramik X", dan kupon berhadiah dimana untuk setiap pembelian 1 box mendapat 1 kupon, yang kemudian kupon-kupon tersebut diundi sesuai dengan tanggal yang ditetapkan dengan hadiah-hadiah yang sangat menarik konsumen seperti yang pernah dilakukan beberapa waktu yang lalu yaitu : hadiah pertama mobil Suzuki Forsa, hadiah kedua Kalung berlian dan hadiah ketiga tour ke Disneyland.

##### 5. Sistem Akuntansi Penjualan

Bagian penjualan menerima pesanan dari pembeli berupa order pembelian rangkap dua, dimana lembar kedua dikembalikan kepada pembeli dan lembar pertama disimpan oleh perusahaan. Atas dasar order pembelian lembar pertama dibuat order penjualan (lihat lampiran 2) rangkap tiga, dimana lembar pertama diberikan kepada bagian pengiriman (*delivery order*), lembar kedua diberikan kepada bagian administrasi penjualan (APK) dan lembar ketiga disimpan sebagai arsip bagian penjualan. Atas dasar order penjualan lembar pertama, bagian pengiriman membuat order pengiriman (lihat lampiran 3) rangkap tiga, dimana lembar pertama diberikan kepada bagian gudang, lembar kedua diberikan kepada bagian akuntansi (APK), lembar

ketiga disimpan sebagai arsip oleh bagian pengiriman. Kemudian gudang barang jadi menyiapkan barang sesuai dengan permintaan yang ada pada **delivery order** tersebut. **Delivery order** dan barangnya kemudian diberikan kepada bagian pengiriman, dan bagian pengiriman membuat surat jalan (lihat lampiran 4) rangkap 7 yang akan diberikan kepada masing-masing bagian satu hari sesudah barang dikirim. Lembar pertama dan keempat dibawa oleh sopir ekspidisi, dimana setelah barang diterima oleh pembeli dan ditandatangani, maka oleh sopir dikembalikan kepada bagian akuntansi, kemudian dari bagian akuntansi diberikan kepada bagian keuangan yang akan digunakan sebagai lampiran pada saat penagihan ongkos angkut, lembar kedua diberikan kepada bagian gudang, lembar ketiga diberikan kepada pemesan, lembar keempat diberikan kepada ekspidisi, lembar kelima diberikan kepada bagian pemasaran, lembar keenam diberikan kepada bagian akuntansi untuk dibuatkan fakturnya (lihat lampiran 5) rangkap 4, dimana lembar pertama dan kedua diserahkan kepada pembeli setelah pembeli menerima barang tersebut dan membayar lunas, lembar ketiga diserahkan bagian keuangan, lembar keempat diserahkan kepada bagian akuntansi untuk dibukukan pada kartu piutang dan buku penjualan. Surat jalan ini selain sebagai dasar pembuatan faktur, juga

dasar pencatatan dalam buku (kartu) piutang dagang (lihat lampiran 6) dan buku penjualan (lihat lampiran 7) dimana setiap bulan buku penjualannya dicocokkan dengan kartu piutangnya, kemudian dimasukkan kedalam bukti jurnal (lihat lampiran 8) dan akhirnya dimasukkan dalam buku besar piutang (lihat lampiran 9). Lembar ketujuh dari surat jalan tersebut diberikan kepada PPC. Kemudian bagian pengiriman menelpon ekspidisi untuk memuat barang tersebut dan menanyakan truk dengan nomor polisi berapa yang akan mengangkut barang pesanan tersebut, kemudian bagian penjualan memberi tahukan kepada bagian pengiriman bahwa barang pesanan tersebut hanya dapat dimuat oleh ekspidisi "A" (misalnya) dengan nomor truk L 1234 LK (misalnya). Hal ini untuk menghindari adanya truk lain yang memuat barang tersebut yang berarti barang tersebut hilang. Setelah truk ekspidisi datang, maka barang dimasukkan kedalam truk dengan diawasi oleh checker yaitu petugas yang mengecek bahwa barang yang dikirim sesuai dengan surat jalan dan juga petugas ini mengetahui tipe atau jenis barang yang ada digudangn sehingga akan terjadi pengiriman barang yang tidak sesuai dengan pesanan. Setelah itu checker menandatangani surat jalan, demikian juga bagian gudang menandatangani surat jalan dengan bukti bahwa barang tersebut dikeluarkan

dari gudang. Kemudian surat jalan tersebut diberikan kepada bagian pengiriman untuk disetujui. Kemudian sopir membawa surat jalan dan barang tersebut ke pembeli/pemesan setelah diperikan oleh SATPAM di pintu keluar pabrik mengenai jumlah yang dikirim tersebut apakah sesuai dengan yang tercantum di surat jalan. Bila sesuai dengan yang ada di surat maka truk akan dibukakan pintu untuk berangkat ke tempat pembeli/pemesan barang tersebut. Setelah barang tersebut sampai ketempat pembeli, maka pembeli akan menandatangani surat jalan yang di bawa oleh sopir. Bila ada barang yang pecah, maka ditulis di surat jalan tersebut berapa box yang pecah dengan diketahui oleh sopir yang bersangkutan dengan menandatangani surat jalan. Barang yang pecah tersebut oleh pabrik diclaim kepada pihak ekspidisi untuk minta ganti kerugian yang dipotongkan dengan ongkos angkut. Kemudian beberapa hari kemudian faktur tersebut oleh bagian keuangan diberikan kepada pembeli.

#### **6. Aktivitas Informasi Untuk Mengendalikan Penjualan**

Informasi mengenai produk-produk yang bisa diserap oleh pasar dan yang tidak bisa diserap oleh pasar berdasarkan pencatatan pesanan-pesanan yang dilakukan oleh bagian penjualan tanpa diklasifikasi

untuk setiap ukuran, tipe dan hasil grading. Sehingga bagian penjualan tidak mempunyai informasi yang akurat mengenai produk-produk yang bisa diserap oleh pasar dan yang tidak bisa diserap oleh pasar per distributor, ukuran, tipe dan hasil grading, sehingga perencanaan produksi mengarah kepada produk-produk yang tak bisa diserap oleh pasar.

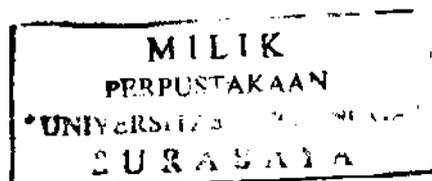
Informasi mengenai pesanan-pesanan yang diterima juga tidak diketahui apakah digunakan untuk proyek atau konsumen. Karena informasi mengenai pesanan-pesanan yang diterima biasanya hanya menyebutkan jumlah pesanan, tipe, ukuran, keramik dinding atau keramik lantai yang dipesan, warna dan tidak menyebutkan dalam pesanan tersebut apakah pesanan tersebut dipesan oleh konsumen ataukah oleh proyek. Oleh karena itu bagian penjualan tidak memperoleh informasi apakah pesanan tersebut dipesan oleh proyek atau konsumen untuk analisa penjualannya. Karena bagian penjualan tidak mengetahui apakah pesanan-pesanan tersebut dipesan oleh proyek atau dipesan oleh konsumen, maka perusahaan juga tidak mempunyai informasi mengenai berapa banyak produk yang diserap oleh proyek dan berapa banyak produk yang diserap oleh konsumen.

**BAB IV**  
**ANALISA PERMASALAHAN DAN PENGUJIAN**  
**HIPOTESA KERJA**

Bagian penjualan tidak mempunyai informasi mengenai produk-produk apa yang bisa diserap oleh pasar dan produk-produk apa yang tidak bisa diserap oleh pasar berdasarkan ukuran, tipe dan hasil grading, sehingga perencanaan produksi tidak mengenai sasaran yang dikehendaki oleh pasar. Oleh karena itu untuk dapat mengendalikan penjualan tersebut dalam arti agar perencanaan produksi sesuai dengan sasaran yang dikehendaki oleh pasar, sehingga tidak mengganggu likuiditas dan kemampuan mencapai laba perusahaan, maka diperlukan informasi pengendalian manajemen melalui Sistem Pengendalian Manajemen. Untuk dapat melaksanakan sistem pengendalian manajemen diperlukan prasyarat-prasyarat yaitu :

4.1. Struktur organisasi yang baik

Struktur organisasi secara umum dimaksudkan sebagai hubungan yang menyeluruh antara masing-masing pekerjaan dalam organisasi. Dalam hal ini struktur organi



sasi meliputi deskripsi kerja, pembagian dan pengelompokan pekerjaan, rentangan kontrol dan pendelegasian wewenang. Struktur organisasi yang baik ini menunjukkan adanya pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang yang jelas. Suatu struktur organisasi pada bagian pemasaran memerlukan suatu pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang yang jelas yang memungkinkan dapat dilaksanakannya analisa-analisa yang berhubungan dengan aktivitas pemasaran dalam rangka mencapai tujuan perusahaan,

#### 4.2. Sistem informasi akuntansi yang baik

Informasi yang diperoleh oleh kepala bagian pemasaran dari bagian penjualan masih merupakan suatu data yang masih memerlukan pengumpulan, penyimpanan dan pemrosesan data akuntansi, Sistem filling dan cara lain dalam pengumpulan data. Pengumpulan dan penyimpanan data memerlukan suatu sistem yaitu sistem akuntansi, sistem filling dan cara lain dalam pengumpulan data. Pemrosesan data membutuhkan seperangkat ilmu yang digunakan de-

ngan tujuan untuk memenuhi berbagai kepentingan pengambilan keputusan, misalnya ilmu matematika, statistik, akuntansi keuangan, akuntansi biaya, analisa laporan keuangan, budgeting, ilmu perilaku, teori organisasi dan lain-lain ilmu yang diperlukan. Setelah data tersebut dikumpulkan, disimpan dan diproses, maka akan menghasilkan suatu informasi yang baik yang berguna untuk pengambilan keputusan bagian penjualan. Informasi yang baik ini dalam arti akurat (kebenaran isi informasi dapat dipertanggung jawabkan dan sesuai dengan tujuan), tepat waktu dan bentuk penyajian sesuai dengan tujuannya. Agar informasi itu menjadi berguna harus disampaikan kepada orang yang tepat, pada waktu yang tepat dan dalam bentuk yang tepat pula. Jadi data yang terdapat pada bagian penjualan perlu diolah/diproses lebih lanjut dengan sistem akuntansi untuk dapat menghasilkan Sistem Informasi Akuntansi. Peranan Sistem Informasi Akuntansi terhadap manajer penjualan adalah untuk :

- memberikan informasi (misalnya informasi mengenai produk-produk yang dapat diserap oleh pasar dan yang tidak dapat diserap oleh pasar berdasarkan ukuran, tipe dan hasil grading, kontribusi margin dari masing-masing produk per ukuran, tipe dan hasil grading, untuk menghindari produk-produk yang mempunyai kontribusi margin besar tidak bisa diserap oleh pasar, dan yang mempunyai kontribusi margin kecil terjual lebih banyak).
- pengambilan keputusan (misalnya produk-produk yang mempunyai kontribusi margin yang besar ditingkatkan penjualannya, produk-produk yang banyak diserap oleh pasar diproduksi lebih banyak).
- membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi manajemennya secara lebih efektif.
- untuk melakukan pengendalian, baik pengendalian akuntansi maupun pengendalian administrasi untuk meni-

lai efisiensi antara rencana penjualan dengan pelaksanaan penjualannya. Ini membuktikan bahwa hipotesa kerja penulis yang terdapat pada BAB I butir 6.2 halaman 14 adalah benar.

#### 4.3. Dukungan Manajemen Puncak (Top Management)

Berhasil tidaknya Sistem Pengendalian Manajemen sebagian besar ditentukan oleh dukungan dari manajemen puncak. Bila Sistem Pengendalian Manajemen dipandang penting maka dengan sendirinya para manajer akan menaruh perhatian yang besar. Dukungan manajemen puncak ini secara khusus dibutuhkan dalam hal-hal sebagai berikut :

- Memberikan motivasi
- Menciptakan situasi dan kondisi didalam lingkungan kerja yang memungkinkan tercapainya keserasian tujuan antara para manajer dengan manajemen puncak. Misalnya dalam menetapkan sasaran tidak berdasarkan "one man show".

Informasi mengenai pesanan-pesanan yang diterima juga tidak diketahui apakah digunakan untuk proyek atau konsumen. Hal ini perlu untuk diketahui sebab bila produk-produk tersebut banyak yang memesan dari proyek, berarti produk tersebut kurang dikenal oleh masyarakat luas, hal ini banyak menimbulkan kerawanan. Sebab bila proyek-proyek menurun drastis yang disebabkan karena situasi ekonomi yang lesu/resesi, maka penjualan juga mengalami penurunan yang drastis. Hal ini dapat dihindari bila produk tersebut sudah sangat dikenal dan disenangi oleh masyarakat luas, dimana situasi ekonomi yang lesu/resesi tidak akan menyebabkan penurunan penjualan yang berarti, karena pangsa pasar (market segment) yang lebih luas.

Karena informasi mengenai pesanan-pesanan yang diterima tidak diketahui digunakan untuk proyek atau konsumen, maka perusahaan juga tidak mempunyai informasi mengenai berapa banyak produk yang diserap oleh proyek dan berapa banyak produk yang diserap oleh konsumen. Informasi ini perlu diketahui oleh perusahaan terutama di alam moderen ini yang ditandai dengan adanya persaingan yang tajam/kompetitif dalam dunia usaha. Informasi mengenai berapa banyak produk yang diserap oleh proyek dan berapa banyak

produk yang diserap oleh konsumen ini perlu untuk diketahui. Sebab bila perusahaan banyak menjual kepada proyek, sehingga banyak permintaan dari konsumen yang tidak dipenuhi, maka konsumen akan membeli produk lain dari perusahaan saingan yang dalam jangka waktu panjang akan banyak merugikan perusahaan bila banyak konsumen yang beralih kepada produk-produk perusahaan saingan kita karena tidak adanya persediaan yang cukup untuk konsumen tersebut.

Kepala bagian penjualan bertanggung jawab atas efektivitas dan efisiensi usaha-usaha penjualan perusahaan. Maka dari itu direktur penjualan membutuhkan informasi untuk aktifitas penjualan sebagai dasar untuk melakukan perencanaan, pelaksanaan (koordinasi) dan pengendalian penjualannya (informasi pengendalian manajemen). Perencanaan produksi dapat ditaksir dengan cermat (akan mengarah kepada produk-produk yang dapat diserap oleh pasar) jika diintegrasikan secara efektif dengan perencanaan penjualan. Dalam perencanaan penjualan ini harus dipertimbangkan faktor-faktor :

- Kemampuan produksi perusahaan.
- Kapasitas dalam organisasi penjualan perusahaan.

- Keadaan modal kerja.
- Informasi biayanya.
- Informasi biaya pemasarannya.

Data tersebut diperoleh dari Sistem Informasi Akuntansi. Untuk merencanakan penjualan ini dibutuhkan informasi mengenai :

- a. Informasi penjualan periode yang lalu, diperoleh dari Sistem Informasi Akuntansi.
- b. Informasi ekstern yang merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan, yaitu :
  - keadaan pesaing perusahaan.
  - keadaan ekonomi secara umum.
  - perilaku pembeli.
  - peraturan pemerintah.

Informasi untuk proses koordinasi sebagian besar merupakan jenis informasi yang sifatnya menghilangkan ketidak pastian, jelas, anggaran dan standar yang lebih terinci, tujuan dan sasaran perusahaan maupun unit-unit dibawahnya. Informasi untuk koordinasi ini menekankan pada :

- Kecermatan dari isi pesan yang dikandung.
- Ketepatan waktu dalam penerimaan dan penyampaian.

Informasi untuk pengendalian ini ialah untuk membandingkan antara rencana penjualan dengan pelak-

sanaannya untuk diadakan analisa. Jadi manajer menggunakan informasi untuk merumuskan rencana-rencana kemudian membicarakan rencana-rencana tersebut kepada bawahan untuk pelaksanaannya dan untuk menentukan apakah pelaksanaannya berjalan dengan baik (pengendalian). Dengan adanya aktifitas-aktifitas informasi tersebut diatas (informasi pengendalian manajemen dan sistem informasi akuntansi) maka bagian penjualan dapat mengendalikan penjualannya melalui sistem pengendalian manajemen. Hal ini menunjukkan Kebenaran dari hipotesa kerja pada BAB I butir 6.2 hal 14.

Dalam rangka mencapai laba yang optimal diperlukan informasi yang ada dipasar dan juga informasi biaya. Informasi yang ada dipasar ini, sumbernya dari luar perusahaan dan dalam perusahaan sendiri. Informasi yang berasal dari luar perusahaan, misalnya informasi dan distributor, survai pasar, Kebijakan pemerintah dibidang ekonomi, perdagangan dan moneter, situasi persaingan dipasar, perkembangan ekonomi dan perdagangan, baik nasional maupun internasional. Informasi yang berasal dari dalam perusahaan, misalnya informasi yang dihasilkan dari pengolahan order penjualan, kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, kebijakan harga jual yang digariskan oleh perusahaan, Kemampuan perusahaan menyedia-

kan modal kerja yang diperlukan. Dengan adanya informasi penjualan yang ada dipasar ini, perusahaan dapat mengetahui produk-produk mana yang dikehendaki oleh pasar sehingga perencanaan produksi sesuai dengan sasaran yang dikehendaki yang dikehendaki oleh pasar, dan laba yang optimal dapat tercapai.

Selain dari informasi pasar, pimpinan perusahaan juga membutuhkan informasi biaya. Informasi biaya ini untuk mengukur biaya penjualan uang telah dikeluarkan dibandingkan dengan pendapatan yang diterima. Juga untuk mengetahui kontribusi margin dari masing-masing produk. Dalam rangka mencapai laba yang optimal ini, maka biaya penjualan diusahakan seminimal mungkin dan produk-produk yang mempunyai kontribusi margin yang besar diusahakan lebih banyak yang terjual daripada produk-produk yang mempunyai kontribusi margin yang kecil.

Dalam rangka mencapai laba yang optimal, perusahaan memprogramkan agar produk-produk yang mempunyai kontribusi margin yang besar sesuai dengan sasaran yang dikehendaki oleh pasar. Kemudian apa yang diprogramkan oleh perusahaan tersebut dibandingkan dengan realisasinya yaitu informasi berasal dari distributor mengenai penjualannya per ukuran, tipe dan hasil grading. Kemudian perusahaan memban-

dingkan antara rencana/program penjualan dengan realisasinya untuk menilai seberapa jauh tujuan-tujuan yang diputuskan dalam rencana penjualannya dapat dicapai (mengendalikan penjualannya). Untuk dapat melakukan pengendalian penjualan ini diperlukan standar/patokan baik berupa anggaran maupun laporan penjualan pada waktu yang lalu. Jika realisasi penjualan tersebut sesuai dengan apa yang diprogramkan oleh perusahaan, maka laba optimal yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Tetapi bila realisasi penjualan tersebut berbeda dengan apa yang diprogramkan oleh perusahaan, maka laba optimal yang diharapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai. Agar supaya laba yang optimal ini dapat tercapai, maka diperlukan laporan analisa penjualan per produk (ukuran, tipe dan hasil grading), petugas penjual, jalur distribusi dan daerah penjualan. Laporan analisa penjualan per produk (ukuran, tipe dan hasil grading) ini untuk mengetahui produk-produk mana yang dikehendaki oleh pasar dan produk mana yang tidak dikehendaki oleh pasar, untuk mengetahui market share produk tersebut dipasaran, untuk membandingkan trend penjualan kita dengan tahun yang lalu. Jika laporan analisa penjualan per produk ini tidak ada, maka perencanaan produksi tidak mengena

sasaran yang dikehendaki oleh pasar, sehingga laba yang optimal tidak tercapai.

Laporan analisa penjualan per petugas penjual (salesman) ini digunakan untuk mengukur prestasi masing-masing petugas penjual untuk pemberian bonus dalam rangka untuk memotivasi agar bekerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Juga untuk mengontrol aktivitas petugas penjual. Jika laporan analisa penjualan per petugas penjual ini tidak ada, maka perusahaan tidak dapat mengukur prestasi masing-masing petugas penjual, sehingga pemberian bonus dan perangsang-perangsang lain tidak ada. Hal ini menyebabkan petugas penjual tidak bekerja dengan sungguh-sungguh (malas bekerja), diman hal ini mengakibatkan tidak tercapainya laba yang optimal.

Laporan analisa per jalur distribusi ini untuk mengetahui efektif tidaknya distributor tersebut, dan juga untuk memberikan perangsang baik berupa bonus dan atau potongan (discount) yang lebih besar atau perangsang-perangsang lain. Jika analisa per jalur distribusi ini tidak ada, maka perusahaan tidak mengetahui distributor mana yang efektif dan yang tidak efektif, sehingga perusahaan tidak memberikan perangsang bagi distributor yang efektif,

dengan demikian maka distributor tersebut tidak akan bekerja lebih giat lagi untuk dapat mencapai atau melampaui target, sehingga laba yang optimal tidak dapat tercapai.

Laporan analisa penjualan per daerah penjualan ini untuk mengetahui selera, daya beli dan tingkah laku konsumen di daerah tersebut, sehingga perencanaan produksi mengarah kepada produk-produk yang dapat diserap oleh pasar dan laba yang optimal dapat tercapai. Jika laporan analisa per daerah penjualan ini tidak ada, maka perusahaan tidak mengetahui selera, daya beli dan tingkah laku konsumennya di daerah tersebut, sehingga perencanaan produksi tidak mengena sasaran yang dikehendaki oleh pasar dan laba yang optimal tidak dapat tercapai.

Selain laporan analisa penjualan ada cara lain lagi yang dapat digunakan untuk melakukan tindakan koreksi :

- Pimpinan perusahaan dapat memperbaiki atau meningkatkan kemampuan kerja bagian pemasaran.
- Meninjau kembali rencana penjualan yang telah disusun.

Dari uraian tersebut diatas, membuktikan bahwa hipotesa kerja yang telah penulis kemukakan pada Bab I,

hal 14 tersebut benar.



**BAB V****KESIMPULAN DAN SARAN****1. Kesimpulan**

Didalam setiap organisasi perusahaan terdapat fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian yaitu Perencanaan Strategis, Pengendalian Manajemen dan Pengendalian Operasional (tugas).

Perencanaan strategis adalah proses dimana diputuskan perubahan-perubahan yang menyangkut tujuan-tujuan organisasi, sumber-sumber yang akan digunakan.

Perencanaan strategis merupakan proses pemutusan tujuan-tujuan organisasi, dan strategi-strategi menyeluruh yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan ini.

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana manajemen memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strategi secara efektif dan efisien.

Pengendalian operasional merupakan proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas spesifik telah dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Hubungan umum diantara fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian pada kebanyakan organisasi perusahaan dimulai dari perencanaan strategis, hasil

dari perencanaan strategis, tujuan, sasaran dan kebijakan merupakan dasar atau pedoman bagi pengendalian manajemen dalam melaksanakan aktivitasnya. Hasil dari pengendalian manajemen yaitu penerapan strategi merupakan dasar atau pedoman bagi pengendalian operasional dalam melaksanakan tugasnya. Perbedaan antara perencanaan strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian tugas (operasional) adalah sebagai berikut :

Perencanaan strategis dimaksudkan untuk menyatakan hasil yang diinginkan atau mencari peluang-peluang dan gagasan-gagasan yang cemerlang. Pejabat yang terutama terlibat adalah General Manajer. Ilmu Sumbernya adalah Ekonomi.

Pengendalian manajemen dimaksudkan untuk mengarahkan kepada hasil yang diinginkan atau menguraikan peluang manajemen. Pejabat yang terutama terlibat adalah Manajer Lini. Ilmu sumbernya adalah Psikologi.

Pengendalian tugas (operasional) dimaksudkan untuk menguraikan hasil tertentu relatif terhadap standarnya. Pejabat yang terutama terlibat adalah supervisor. Ilmu sumbernya adalah Teknologi.

Penggunaan istilah perencanaan strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional

semata-mata hanya dimaksudkan untuk menekankan aspek mana yang lebih penting, perencanaan atau pengendalian.

Kebutuhan akan informasi juga perlu dirancang sedemikian rupa agar sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian yang berbeda, sesuai dengan tingkatan organisasi/manajemen. Informasi yang diperlukan oleh para perencana strategis adalah informasi agregat yang terutama diperoleh dari sumber-sumber di luar organisasi. Baik ruang lingkup maupun keragaman informasi cukup luas, tetapi persyaratan mengenai kecermatan tidak begitu mengikat. Akhirnya sifat proses perencanaan strategis tidak rutin, berarti bahwa permintaan terhadap informasi ini jarang terjadi.

Kebutuhan informasi dalam bidang pengendalian operasional berbeda sekali dengan yang diperlukan dalam perencanaan strategis. Pengendalian operasional yang berorientasi pada tugas-tugas memerlukan informasi yang ruang lingkungannya sempit dan jelas yang biasanya disusun dari sumber-sumber dalam organisasi baik secara harian ataupun mingguan.

Persyaratan informasi untuk pengendalian manajemen berada diantara dua ekstrim yaitu pengendalian operasional dan perencanaan strategis. Disamping itu

perlu disadari bahwa sebagian besar informasi yang relevan untuk pengendalian manajemen berasal dari proses interaksi antar pribadi.

Suatu sistem terdiri dari suatu struktur dan suatu proses bekerjanya struktur tersebut. Begitu juga sistem pengendalian manajemen dibagi secara garis besar menjadi dua bagian yaitu struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen.

#### A. Struktur pengendalian manajemen.

- Fokusnya pada pusat pertanggung jawaban, yaitu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer.
- Jenis pusat pertanggung jawaban

##### 1. Pusat biaya

1.1 Pusat biaya diskresional (discretionary expense center)

1.2 Pusat biaya terencana (engineered expense center)

2. Pusat pendapatan.

3. Pusat laba.

4. Pusat investasi.

#### B. Proses pengendalian manajemen.

1. Pemrograman (programming) : proses untuk menentukan program-program

apa yang akan dijalankan oleh perusahaan, dan berapa sumber daya yang dialokasikan pada setiap program. Program biasanya berupa product line.

2. Penganggaran (budgeting) : penyusunan rencana yang dinyatakan dalam satuan keuangan, untuk suatu periode waktu tertentu.
3. Operasi dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisis.

Informasi adalah fakta, data, observasi, persepsi, atau hal-hal lain yang menambah pengetahuan. Diperoleh dari observasi langsung atau komunikasi. Nilai dari informasi tergantung dari sampai sejauh mana dapat mengurangi ketidak pastian dari realita. Nilai tambah dari informasi tidak boleh melebihi biaya untuk memperoleh informasi tersebut.

Informasi dapat dibedakan :

- Sistematis dan tidak sistematis
- Eksternal dan internal.
- Kuantitatif dan non kuantitatif.
- akuntansi dan non akuntansi.

Dalam ilmu ekonomi, resiko dipandang sebagai salah satu faktor produksi yang dominan disamping

alam, tenaga kerja dan modal. Sebagai faktor produksi, informasi merupakan substitusi dari resiko atau ketidak pastian. Dengan perkataan lain, besarnya informasi dapat diukur dngan ketidak tahuan atau ketidak pastian yang berhasil dikurangi. Dalam suatu lingkungan yang ditandai dengan persaingan yang tajam seperti sekarang ini, tidaklah berlebihan untuk menyatakan bahwa kelestarian dan perkembangan organisasi perusahaan sangat tergantung pada keberhasilan manajemen untuk mengurangi resiko, ketidak pastian atau ketidak tahuan. Pengurangan faktor ketidak pastian yang dihadapi suatu organisasi perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan penyajian data yang relevan atau informasi pada manajemen.

Dalam rangka untuk mengendalikan penjualan, perusahaan juga membutuhkan data yang relevan atau informasi baik sistem informasi akuntansi maupun informasi pengendalian manajemen yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Dengan adanya aktifitas-aktifitas informasi yang dapat mengendalikan penjualan ini, maka perusahaan dapat mengetahui mengenai produk-produk yang dapat diserap oleh pasar dan produk-produk yang tidak dapat diserap oleh pasar. Sehingga perencanaan produksi menga-

rah kepada produk-produk yang dapat diserap oleh pasar yang berarti laba yang optimal yang merupakan salah satu tujuan perusahaan yang terpenting dapat tercapai.

## 2. SARAN

- a. Pesanan-pesanan yang diterima oleh bagian penjualan hendaknya dibukukan per distributor, ukuran, tipe dan hasil grading. Hal ini disebabkan karena selera konsumen yang kebanyakan tidak sama untuk masing-masing daerah penjualan/distributor. Misalnya tipe-tipe tertentu sangat disenangi didaerah A, tetapi tidak/kurang disenangi didaerah lain. Demikian juga tipe-tipe tertentu yang disenangi didaerah lain, tidak/kurang disenangi di daerah A. Untuk itu bagian penjualan harus mempunyai informasi yang akurat mengenai tipe-tipe yang banyak disenangi oleh konsumen didaerah tertentu dan kemampuan pasar untuk dapat menyerap produk-produk tersebut yang dapat dilihat dari jumlah penduduk, pendapatan perkapita, daya beli didaerah tersebut. Misalnya tipe-tipe yang disenangi oleh konsumen di Banjarmasin atau Pontianak

tidak bisa diproduksi dalam jumlah yang sama dengan tipe-tipe yang banyak disenangi konsumen Surabaya atau Semarang. Karena jumlah penduduk, daya beli dan pendapatan perkapita Surabaya atau Semarang lebih tinggi daripada Banjarmasin atau Pontianak. Jadi bila tipe-tipe banyak disenangi oleh konsumen Surabaya diproduksi lima puluh meter persegi, maka tipe-tipe tertentu yang disenangi konsumen di Banjarmasin cukup diproduksi dua puluh lima meter persegi, karena memang kemampuan pasar untuk dapat menyerap tipe-tipe produk tersebut cukup tinggi yang disebabkan karena jumlah penduduk yang lebih besar dengan daya beli dan pendapatan per kapita yang lebih besar pula. Itulah pentingnya mengapa bagian penjualan perlu membukukan pesanan per distributor, ukuran, tipe dan hasil grading. Selain itu direktur pemasaran/penjualan juga dapat melakukan analisa, misalnya mengapa daerah penjualan/distributor di Jakarta jumlah yang diserap konsumen lebih banyak daripada di Jawa Timur, padahal penduduk di Jawa Timur lebih besar dari pada Jakarta. Apakah pemasaran di Jawa Timur kurang gencar atau-

- kah saluran distribusinya yang kurang baik.
- b. Membuat laporan analisa penjualan menurut produk, petugas penjual (salesman), saluran distribusi, daerah penjualan dan klasifikasi pembeli.
  - c. Membuat laporan analisa kemampuan mendapatkan laba (profit ability analysis report) yang dihasilkan dari bagian akuntansi biaya yang mengklasifikasikan kontribusi margin menurut produk, saluran distribusi, daerah penjualan dan klasifikasi pembeli.
  - d. Karena pesanan untuk proyek bersifat insidental, maka harus dicantumkan dalam pesanan sebagai syarat perjanjian dengan distributor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Heyel, Carl, The Encyclopedia of Management, Second Edition, Van Nostrand Reinhold Company, New York, 1973.
- The editorial staff of Prentice Hall Inc, Encyclopedia Dictionary of Business Finance, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall Inc, 1965.
- Cushing, Barry E, Accounting Information Systems and Business Organizations, Third Edition, Terjemahan Ruchyat Kosasih, Penerbit Erlangga Jakarta, 1983.
- Anthony, Robert N., Dearden, John., Bedford, Norton M., Management Control System, Fifth Edition, Terjemahan Agus Maulana, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1985.
- Rosen, L.S Ced. J, Topics in Managerial Accounting, Mc Graw-Hill Company of Canada Limited, 1970.
- De Coster, Don T., Ramanathan, Kavasseri V., Sundem, Garry L.Ced. J, Accounting for Managerial Decision Making, Melville Publishing Company, Los Angeles, 1974.
- Welsch, Glenn A., Budgeting : Profit Planning and Control, Fourth Edition, Prentice Hall of India, New Delhi, 1981.
- Adisaputro, Gunawan, Asri, Marwan., Anggaran Perusahaan 1, Edisi Revisi Kedua, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1988.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Edisi Keempat, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Gajah Mada, Yogyakarta, 1984.
- Wilson, James D., Campbell, John B., Controllershship, Third Edition, Terjemahan Fenix Tjendera, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1984.
- Davis, Gordon B., Olson Margrethe H., Management Information Systems : Conceptual Foundations, Structure, and Development, Second Edition, Mc Graw-Hill Book Company, Auckland etc, 1984.

Murdick, Robert G., Ross, Joel E., Information Systems for Modern Management, Second Edition, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs New Jersey, 1975.

Pusat Manajemen dan Pengembangan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, Peranan Informasi Manajemen, Surabaya.

Murdick, Robert G., (et al)., Accounting Information Systems, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.

Wardhana, Johanes, " Sistem Informasi Manajemen Dalam Pemasaran", Mini Economica V, April-Mei, 1985.

Voich, Dan Jr., Mottice, Homer J., Shrode, William A., Information Systems for Operations and Management, South Western Publishing Co., Cincinnati West Chicago etc., 1975.

Moscove, Stephen A., Simkin, Mark G., Accounting Information System-Concepts and Practice for Effective Decision Making, John Wiley & Sons, New York, 1982.

Gillespie, Cecil, Accounting Systems-Procedures and Method, Third Edition, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1971.

Hadori Junus, Sistem Akuntansi, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Unversitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1981.

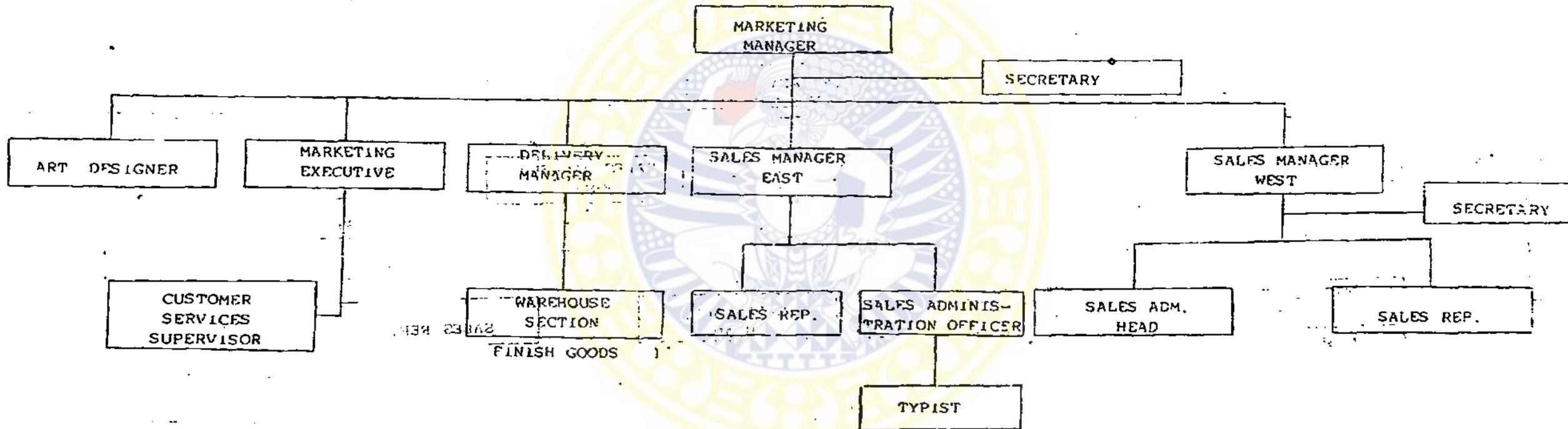
Effendy, Onong Uchayana, Sistem Informasi Dalam Manajemen, Penerbit Alumni, Bandung, 1984.

Zaki Baridwan, Sistem Akuntansi- Penyusunan Prosedur dan Metode, Edisi Pertama, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi YKPN, Yogyakarta, 1979.

Neuner & Neuner, Accounting Systems, Instalation and Procedures, First Edition, Terjemahan R. Soemita A. K, Penerbit Sinar Baru, Bandung, 1981.

STRUKTUR ORGANISASI MARKETING DEPT

PT "X"



PT X  
Surabaya

**ORDER PENJUALAN**

P E M E S A N

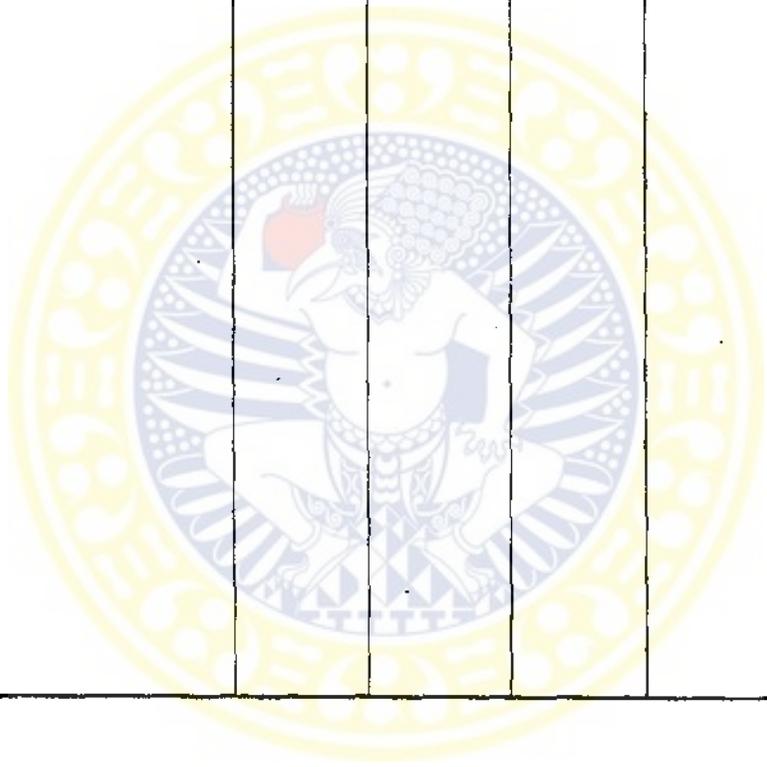
Nama : .....

Alamat : .....

Syarat pengiriman - Tujuan

Jadwal Pengiriman

SPESIFIKASI BARANG			BANYAKNYA			Harga Satuan (M <sup>2</sup> )	JUMLAH HARGA
Kode	Ukuran	Type/Warna	Pcs.	Box	Sqm.		



Metode Pembayaran :

Lain-lain :

Tanggal : ..... 19 .....

PEMESAN

BAG. PENJUALAN

- Daftar Isi :
1. Delivery (Asli)
  2. Administrasi Penjualan
  3. Arsip.



PT "X"  
Surabaya

000215

KEPADA YTH.:

**SURAT JALAN**

..... 11 / ..... 19 .....

Order Penj. No. : .....

D.O. No. : .....

Jumlah Box : 1 .....

DIKIRIM KE ALAMAT

Harap diterima pengiriman ubin keramik tersebut dibawah ini :

SPESIFIKASI BARANG			BANYAKNYA		
Kode	Ukuran	Type / Warna	Pcs	Box	Sqm
		Travilato / KW I	30,000	1,000	

JAM MUAT: 7.55

JAM SELESAI MUAT: 10.15

( Garuda Banes )

Disetujui,

Diperiksa,

Dikeluarkan,

aan

( Hio Hartyanto )  
KABAG. Pengiriman

( ARIZKI )  
SATPAM PT. KDI

( Supriyanto )  
KABAG. GUDANG

Harap dikembalikan secepatnya pada P.T. KDI-  
kl dibawakan tanda terima sebagai lampiran.  
saat penagihan ongkos angkut.

Gudang:

Isan

edisi

in pemasaran

in pengiriman

barang tersebut diatas diangkut oleh:

Kendaraan No. Pol. : 9589 JK

S.T.N.K. No.

Ekspedisi

Tt. Pembawa

PT. Sari Buana

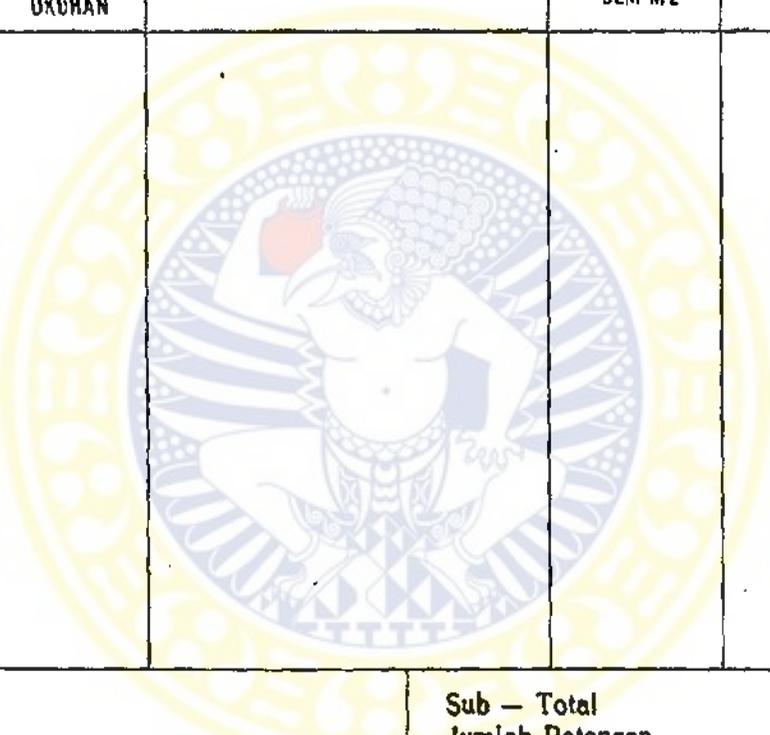
# FAKTUR

NO :

Kepada Yth. :

Tanggal :  
Purchase Order No. :  
Deliv. Order No. :  
Surat Jalan No. :  
Jangka Waktu Kredit : hari

Code Sale :

D.	SPESIFIKASI BARANG			KETERANGAN	BANYAKNYA DLM M2	HARGA SATUAN	J U M L A H
	KODE	TYPE	UKURAN				
							

catatan :

Sub - Total  
Jumlah Potongan %

Jumlah yang Dibayar

bilang :

Diperiksa Oleh :

Disetujui Oleh :

Disusun Oleh :

Nama : \_\_\_\_\_

Nama : \_\_\_\_\_

Nama : \_\_\_\_\_







