

SALES

ADLN - Perpustakaan Unair

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
ATAS AKTIVITAS PENJUALAN KREDIT DI
PT. WARU ABADI GRESIK**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**

A. 59107

Meg

e



**DIAJUKAN OLEH
FIRMALA MEGAFURI**

No. Pokok : 040214379

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2006

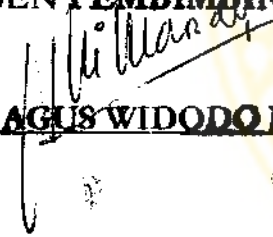
SKRIPSI

EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN ATAS AKTIVITAS PENJUALAN KREDIT DI PT. WARU ABADI GRESIK

DIAJUKAN OLEH
FIRMALA MEGAFURI
No. Pokok : 040214379

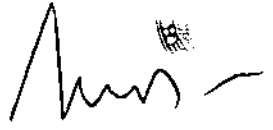
TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,


Drs. AGUS WIDODO M. Msi, Ak

31/1 - 2007
TANGGAL.....

KETUA PROGRAM STUDI


Drs. M. SUYUNUS, MAEIS, Ak

1-2-07
TANGGAL.....

9-8-2006

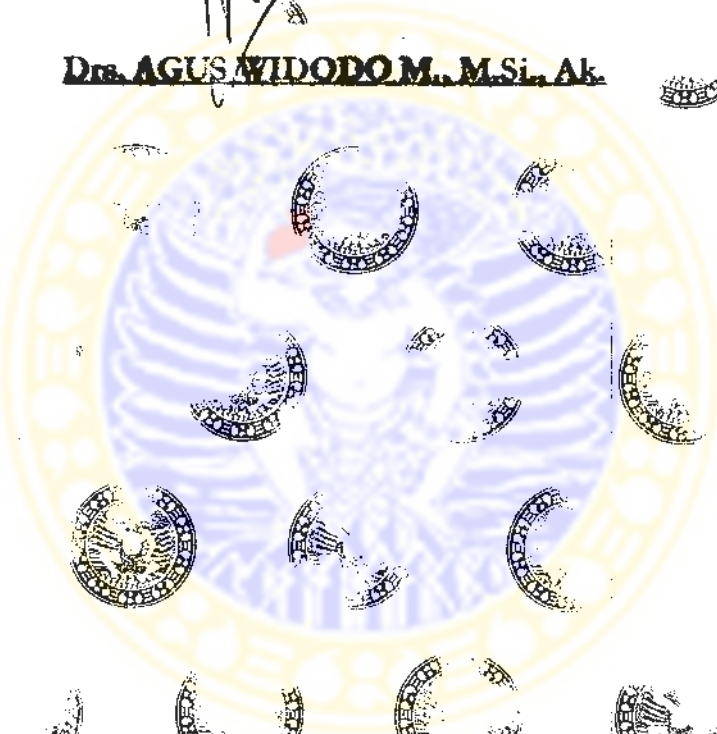
Surabaya.....

Skripsi Telah Selesai Dan Siap Diuji

Dosen Pembimbing



DR. AGUS WIDODO M., M.Si., Ak.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah robbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menempuh gelar kesarjanaan S1 dalam bidang ilmu Ekonomi Akuntansi pada Universitas Airlangga Surabaya. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk menempatkan dan mengevaluasi ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah untuk selanjutnya diaplikasikan dalam praktik yang ada dimana penulis melakukan penelitian.

Skripsi ini dapat terwujud juga karena bantuan, bimbingan, pengarahan dan penjelasan dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Agus Widodo M., M.Si., Ak. yang telah memberikan waktu diantara jadwal padatnya untuk membimbing, mengarahkan, dan memberikan saran, yang sangat berguna dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi yang juga memberikan pengarahan dan saran kepada penulis pada saat menentukan judul skripsi, serta memberikan kemudahan selama melakukan proses pembuatan skripsi ini.
3. Bapak Wahyu dan bapak Arif dari PT. Waru Abadi Gresik yang selama ini telah membantu penulis dengan tidak pernah lelah dan malas memberikan waktu diantara kesibukannya untuk menjelaskan semua permasalahan dan

memberi kemudahan dalam pengumpulan data demi kepentingan penyelesaian penulisan skripsi ini.

4. Papa, mama, kakakku Reyna, adikku Adel, serta keponakan-keponakanku Azzahra dan Delon tercinta yang selalu memberikan perhatian, semangat, dorongan, dan doa restunya (I love you all).
5. Suamiku tercinta Kresno yang selalu mengerti, memahami dan memberiku support dalam penyelesaian skripsi ini (maksih ya pah, I love you).
6. Sahabatku tercinta Mia yang tidak pernah lelah membantu, menemani, dan memberi semangat agar penulisan skripsi ini cepat selesai (makasih ya say).
7. Teman-temanku Aulia, Anty, Faris, Najib, anak kost cantik (Frikha, Fiqoh, Ika, mba Ingke, Ema, dll) yang tidak pernah malas memberiku pengarahan, dan penjelasan agar skripsi ini bisa selesai dan akhirnya terkumpul.

Semoga Allah SWT memberikan limpahan rahmat dan barokah, sebagai imbalan atas jasa-jasanya. Amin.

Penulis menyadari bahwa walaupun skripsi ini disusun dengan segala kemampuan yang ada, namun hasilnya mungkin masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu dengan kerendahan hati, penulis mengharapkan saran serta kritik yang sehat demi kesempurnaan skripsi ini. Sebagai akhir kata, penulis berharap agar penulisan yang sederhana ini dapat bermanfaat dan dapat mencapai sasaran yang diharapkan.

Surabaya, 10 Agustus 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Perusahaan sedang mempunyai permasalahan penagihan piutang, terdapat piutang macet bahkan tidak tertagih. Hal ini membuat penulis terinspirasi untuk melakukan penulisan skripsi tentang sistem pengendalian manajemen di perusahaan. Dengan menyusuri sistem yang terdapat pada manajemen perusahaan diharapkan dapat diketahui kelemahan-kelemahan, faktor-faktor atau bahkan terjadinya penyimpangan yang menyebabkan permasalahan penagihan piutang tersebut ada. Penulisan skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif serta menggunakan metode studi kasus. Penulisan skripsi ini dilakukan di PT. Waru Abadi Gresik pada ruang lingkup penjualan kredit dan penagihan piutang. Dimana bagian ini dirasa merupakan bagian yang sangat riskan dan mempunyai kemungkinan besar untuk melakukan suatu penyimpangan-penyimpangan apabila tidak didukung dengan sistem manajemen perusahaan yang baik. Serta bagian ini merupakan bagian yang paling berpengaruh terhadap permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan yaitu piutang bermasalah. Selama ini PT. Waru Abadi mempunyai sejarah perkembangan yang cukup pesat, baik dalam omzet penjualan maupun dalam kinerja karyawannya. Namun, dengan hasil yang telah dicapai selama ini tidak menutup kemungkinan adanya kelemahan-kelemahan dalam sistem perusahaan sehingga dibalik tercapainya target juga terdapat masalah yaitu penagihan piutang perusahaan. Oleh karena itu dalam penulisan skripsi kali ini penulis ingin mengevaluasi sistem pengendalian manajemen perusahaan pada aktivitas penjualan kredit pada khususnya, dengan tujuan memberikan pertimbangan-pertimbangan bagi pihak perusahaan untuk meningkatkan usahanya. Hasil yang diperoleh adalah telah ditemukan suatu kebijakan yang kurangmendukung pada aktivitas penjualan dan penagihan piutang, karena pada kedua aktivitas ini yang menagani adalah satu bagian yaitu Staf Penjualan, sehingga banyak kemungkinan yang dapat ditimbulkan. Salah satu contohnya adalah penyimpangan ataupun kebocoran dalam hal kebenaran data penjualan dan penagihan piutang yang dilakukan. Oleh sebab itu dapat diberi masukan agar dibuat kembali kebijakanperangkapan fungsi yang dilakukan oleh Staf Penjualan tersebut.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAKSI	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penulisan Skripsi.....	3
1.4. Manfaat Penulisan Skripsi.....	4
1.5. Sistematika Penulisan Skripsi.....	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	6
2.1.1. Pengertian Akuntansi.....	6
2.1.2. Sistem Pengendalian Manajemen	7
2.1.2.1. Hubungan Akuntansi dengan Sistem Pengendalian Manajemen.....	10
2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen.....	10

2.1.2.3. Ruang Lingkup Sistem Pengendalian Manajemen.....	11
2.1.3. Fungsi Penjualan	11
2.1.3.1. Area Operasional Fungsi Penjualan.....	11
2.1.3.2. Penjualan Kredit	12
2.1.3.2.1. Bagian-bagian Dalam Penjualan Kredit....	12
2.1.3.2.2. Prosedur Penjualan Kredit	13
2.1.3.2.3. Penilaian Kinerja dan Identifikasi Perbaikan Terhadap Fungsi Penjualan.....	16
2.1.4. Sistem Pengendalian Manajemen Pada Fungsi Penjualan....	17
2.1.4.1. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen atas Fungsi Penjualan.....	17
2.1.4.2. Area Operasional Fungsi Penjualan	17
 BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian	19
3.2. Penjelasan Judul	20
3.3. Ruang Lingkup Penelitian	21
3.4. Jenis dan Sumber Data	21
3.5. Prosedur dan Pengumpulan Data	22
3.6. Metode dan Teknik Analisis	23

BAB IV : PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan	24
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	24
4.1.2. Ringkasan Tinjauan dan Manajemen Perusahaan	25
4.1.2.1. Penjualan	25
4.1.2.2. Penagihan	25
4.1.2.3. Struktur Organisasi	25
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	27
4.2.1. <i>Job Description</i> Terkait Dengan Fungsi Penjualan dan Penagihan Piutang	27
4.2.2. Prosedur Penjualan dan Penagihan Piutang	29
4.3. Pembahasan	32
4.3.1. Kuisioner Pada Sistem Penjualan	32
4.3.2. Tahapan Sistem Pengendalian Manajemen	35
4.3.3. Hasil dan Temuan Dari Tahapan Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Atas Aktivitas Penjualan dan Penagihan Piutang	41
4.3.4. Evaluasi Penjualan Kredit dan Penagihan Piutang	43
4.3.5. Penilaian Kinerja dan Identifikasi Perbaikan Fungsi Penjualan	43
4.3.6. Faktor-faktor Pendorong Ketidakefisienan dan Ketidakefektifan Aktivitas Penjualan	45
4.3.7. Tindakan Atas Temuan Evaluasi Sistem Pengendalian	

Manajemen.....	46
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	49
5.2. Saran	50
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Tabel Kuisisioner Skripsi

Lampiran 2 Penjualan Kredit 2004-2005

Lampiran 3 Struktur Organisasi Lintas Fungsional PT. Waru Abadi Gresik

Lampiran 4 Struktur Organisasi Kepala Keuangan

Lampiran 5 Struktur Organisasi Manajer Regional Jawa Timur



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Penyimpangan terhadap berbagai aktivitas dalam suatu perusahaan sangat banyak terjadi. Dapat kita lihat juga banyaknya kasus korupsi yang satu demi satu terungkap sejak munculnya reformasi di negara Indonesia, mulai dari tingkat bawah sampai dengan yang dilakukan oleh kalangan atas. Begitu juga dengan kasus-kasus kejahatan yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di Indonesia pada khususnya, dimana kasus-kasus penyimpangan tersebut bukan disebabkan lemahnya sistem, melainkan 84% dilakukannya oleh karyawannya sendiri. Keadaan ini yang menyebabkan perusahaan lebih berhati-hati dalam memanfaatkan sumber daya yang digunakan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh *Ernst and Young* terhadap eksekutif senior di organisasi dan perusahaan besar di 32 negara, menunjukkan bahwa karyawan bisa menjadi semacam pasiva (*liabilities*) bagi suatu perusahaan selain menjadi aktiva. Dan sebagian besar dari mereka mengungkapkan bahwa mereka menderita kerugian yang relatif besar karena penipuan yang dilakukan oleh karyawan mereka sendiri. Dan hampir dari setengah kasus yang diteliti mengungkapkan bahwa karyawan yang telah berbuat menyimpang adalah karyawan yang telah bekerja lebih dari lima tahun dalam perusahaan tersebut "Fraud: The Unma-naged Risk (Penipuan: Risiko yang Tidak Dikelola)" (Info Bank, Agustus 1999). Penyimpangan dapat dicegah dari sisi administratif, untuk itu sebaiknya dilakukan perbaikan dari sisi manajemen, mulai

penjualan yang semakin meningkat, diharapkan laba perusahaan juga akan meningkat. Tetapi dampak yang ditimbulkan sistem pembayaran kredit ini adalah munculnya piutang usaha dalam perusahaan. Seringkali perusahaan mengalami kendala dalam melakukan penagihan pada piutang-piutang yang bermasalah. Yang dimaksud piutang-piutang bermasalah adalah piutang yang tidak dibayar lunas tepat pada tanggal jatuh tempo, hal ini mungkin terjadi karena sistem, prosedur ataupun kebijakan yang kurang memadai dalam perusahaan. Oleh karena kondisi perusahaan yang seperti itu, maka diperlukan adanya system pengendalian manajemen yang nantinya memberikan manfaat bagi pihak manajemen untuk merencanakan tindakan kedepan sebagai bahan perbaikan fungsi penjualan kredit perusahaan.

1.2. Perumusan Masalah

Apakah dengan adanya sistem pengendalian manajemen dapat membantu PT. Waru Abadi Gresik dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi yaitu menekan piutang bermasalah dalam aktivitas penjualan kredit?

1.3. Tujuan Penulisan Skripsi

- a. Memberikan gambaran bagaimana evaluasi sistem pengendalian manajemen terhadap fungsi penjualan.
- b. Untuk mengetahui apakah evaluasi sistem pengendalian manajemen terhadap fungsi penjualan dapat menekan piutang bermasalah.

dari mekanisme perencanaan, operasional, struktur organisasi sampai pengawasannya. Suatu perusahaan dituntut lebih efektif dan efisien dalam menjalankan operasionalnya, karena banyak perusahaan yang mengabaikan perbaikan manajemennya terutama yang dibahas disini adalah fungsi penjualannya, sehingga dapat terancam penyimpangan. Selain itu aktivitas penjualan merupakan kegiatan operasional suatu perusahaan yang dilakukan secara rutin dengan nilai dan jumlah yang material, sehingga lebih besar kemungkinannya untuk terjadi penyimpangan-penyimpangan didalamnya. Dengan sistem pengendalian manajemen, maka akan membantu meningkatkan efisien dan efektivitas operasional perusahaan, sehingga piutang bermasalah yang timbul dalam aktivitas penjualan kredit dapat ditekan. Karena sistem pengendalian manajemen akan membantu pihak manajemen untuk menemukan kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam aktivitas penjualan kredit selama ini, sehingga dapat mempermudah pihak manajemen dalam melakukan upaya perbaikan. PT. Waru Abadi Gresik merupakan anak perusahaan PT. Varia Usaha yang termasuk dalam lingkup Semen Gresik Group yang sedang berkembang. PT. Waru Abadi Gresik merupakan perusahaan dagang dan merupakan perusahaan distributor yang bidang usahanya bergerak pada penjualan bahan bangunan. Bahan bangunan yang dijual meliputi : semen gresik, eternit, besi, lem, triplek, dsb. Dalam melakukan aktivitas penjualan usahanya, PT. Waru Abadi Gresik memberlakukan sistem pembayaran tunai atau kredit, tapi sebagian besar dari penjualannya menggunakan sistem kredit. Hal ini dilakukan karena penjualan secara kredit merupakan suatu upaya untuk meningkatkan (atau untuk mencegah penurunan) penjualan. Dengan

- c. Memberikan penilaian terhadap kinerja perusahaan, apakah sudah efektif atau belum berdasarkan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen dan dapat mengetahui kekurangan-kekurangan yang terjadi pada siklus penjualan dan penagihan piutang perusahaan.

1.4. Manfaat Penulisan Skripsi

- a. Bagi perusahaan :
 - 1) Untuk mengetahui bagaimanakah sistem pengendalian manajemen dapat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan pada PT. Waru Abadi Gresik.
 - 2) Memberikan pertimbangan-pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil tindakan korektif dan penyempurnaan terhadap prosedur atau apapun yang dianggap perlu dalam siklus penjualan dan penagihan piutang perusahaan.
 - 3) Pihak manajemen dapat mengetahui dan memahami kelemahan-kelemahan yang terjadi di dalam perusahaan.
- b. Bagi penulis : Sebagai sarana untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama kuliah pada kondisi yang sebenarnya.
- c. Bagi pembaca : Dapat menambah wawasan mengenai sistem pengendalian manajemen dalam praktek sebenarnya, serta dapat digunakan sebagai sumber dalam menyusun penelitian yang mempunyai topic sejenis.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

- Bab I. Merupakan pendahuluan yang berisi topik/pokok bahasan, latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penulisan skripsi, manfaat penulisan skripsi, dan penjelasan tentang sistematika penulisan skripsi.
- Bab II. Berisi uraian teori-teori, konsep-konsep, argumentasi-argumentasi yang relevan dengan topic permasalahan yang dirumuskan. Landasan teori yang ditulis berbentuk uraian kualitatif dan atau model analisis yang langsung berkaitan dengan penelitiannya.
- Bab III. Berisi penjelasan tentang pendekatan yang digunakan, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknik, serta analisis.
- Bab IV. Uraian sejarah singkat perusahaan yang menjadi objek penulisan skripsi, serta pembahasan tentang evaluasi sistem pengendalian manajemen atas aktivitas penjualan kredit untuk menekan terjadinya piutang bermasalah berdasarkan landasan teori maupun konsep yang relevan. Selain itu juga menjelaskan sistem dan prosedur atas aktivitas penjualan kredit dan piutang usahanya selama ini, serta solusi terbaik yang akan diajukan penulis.
- Bab V. Berisi kesimpulan atas pembahasan masalah, serta saran-saran untuk perbaikan yang diharapkan dapat berguna bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Akuntansi

Pengertian Akuntansi menurut Warren Reeve Fess (2005:8) :

"Accounting is an information system that provides reports to stakeholders about the economic activities and condition of a business"

Sedangkan menurut Kieso, Weygandt, Warfield (2001:3) :

"Accounting is the process of three activities : identifying, recording, and communicating the economic event of an organization (business/nonbusiness) to interested users of the information."

Dan menurut Horngren, Harrison, Robinson, dan Secolusumo (1997:3) :

"akuntansi adalah suatu sistem yang mengukur aktivitas-aktivitas bisnis, memproses informasi tersebut ke dalam bentuk laporan-laporan, dan mengkomunikasikannya kepada para pengambil keputusan."

Sehingga dari kedua pengertian tersebut dapat diketahui bahwa di dalam akuntansi dilakukan suatu aktivitas yang meliputi pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan, dan berakhir dengan pembuatan laporan keuangan yang berisi informasi yang kemudian akan dikomunikasikan kepada pemakai yang berkepentingan.

2.1.2. Sistem Pengendalian Manajemen

Elemen-elemen Sistem Pengendalian menurut Anthony, Govindarajan (2005:150) :

1. Pelacak (*detector*), suatu perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan
2. Penilai (*assessor*), yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector*, suatu perangkat (yang sering disebut dengan “umpan balik”) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut.
4. Jaringan komunikasi, perangkat yang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Proses pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan. Dalam hal ini elemen-elemen dalam sistem pengendalian melakukan tugas sebagai berikut :

1. *Detector*, melaporkan apa yang sedang terjadi atas organisasi.
2. *Assessor*, membandingkan informasi ini dengan keadaan yang diinginkan.
3. *Effector*, mengambil tindakan koreksi terhadap perbedaan yang signifikan antara keadaan aktual dengan keadaan yang diinginkan

4. Jaringan komunikasi, memberitahukan kepada para manajer apa yang terjadi dan bagaimana hal tersebut dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan.

Sistem adalah suatu cara tertentu dan bersifat repetitif untuk melaksanakan suatu atau sekelompok aktivitas. Yang berupa rangkaian langkah-langkah yang berirama, terkoordinasi, dan berulang yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengendalian manajemen terdiri atas berbagai kegiatan, meliputi :

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi

Tahap pertama dalam pengendalian manajemen adalah membuat rencana atas apa yang akan dilakukan untuk mendapatkan informasi pada setiap aktivitas atau fungsi yang akan dikendalikan. Dalam pembahasan skripsi kali ini yang akan disorot adalah bagian penjualan kredit.

2. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi

Tahap kedua adalah mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas apa yang telah dan sedang dilakukan dalam bagian yang dituju, yaitu pada bagian penjualan kredit.

3. Mengkomunikasikan informasi

Setelah memperoleh informasi tentang aktivitas pada bagian yang disorot, dalam hal ini bagian penjualan kredit, maka pemeriksa segera mengkomunikasikan informasi tersebut dan dibicarakan dalam tim sistem pengendalian manajemen.

4. Mengevaluasi informasi

Dari informasi yang telah dikomunikasikan tersebut, tahap selanjutnya adalah mengevaluasinya. Hal ini dilakukan untuk menilai seberapa besar hasil kinerja yang telah dilakukan karyawan selama periode tertentu tersebut. Apakah hasil yang diperoleh telah sesuai dengan target yang diinginkan atau masih jauh dari yang diharapkan.

5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada

Dari hasil evaluasi maka akan dapat dilakukan putusan-putusan atas tindakan apa yang bisa diambil untuk melakukan perbaikan-perbaikan jika hasilnya tidak sesuai harapan, ataupun strategi apa yang dilakukan untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan hasil kinerja karyawan jika hasilnya telah sesuai dengan harapan.

6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Tahap terakhir adalah bagaimana cara pelaksanaan atas hasil tindakan yang telah dibuat dan disepakati, dengan mempengaruhi karyawan-karyawan agar mau mengubah perilaku mereka dalam bekerja sehingga mencapai hasil maksimal yang diinginkan perusahaan.

Pengendalian tugas adalah suatu proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan memulai pengendalian tugas dalam masing-masing aktivitas, maka akan mempermudah dan menunjang kemudahan serta keberhasilan sistem pengendalian manajemen pada aktivitas tersebut.

2.1.2.1. Hubungan Akuntansi dengan Sistem Pengendalian Manajemen

Bagian penjualan yang berhubungan langsung dengan bagian akuntansi, mengakibatkan adanya pengaruh yang besar terhadap pembahasan sistem pengendalian manajemen pada fungsi penjualan kredit dan penagihan piutang pada khususnya. Bagian akuntansi yang setiap periodenya menghasilkan laporan keuangan merupakan suatu informasi bagi manajemen untuk dapat mengontrol seberapa besar kinerja yang telah dihasilkan oleh suatu bagian khususnya penjualan kredit dan penagihan piutang.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Sistem Pengendalian Manajemen

Dengan adanya sistem pengendalian manajemen pada suatu perusahaan, maka dapat membantu perusahaan dalam menilai dan memantau perkembangan kinerja di setiap aktivitas perusahaan pada khususnya pada setiap periodenya. Dengan mempunyai suatu sistem, maka karyawan akan lebih terarah dan dibatasi oleh kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga keadaan perusahaan lebih teratur dan harmonis.

Dengan adanya sistem pengendalian manajemen ini, perusahaan mempunyai tujuan agar kondisi perusahaannya selalu terarah, tidak seenaknya dan mudah untuk dikontrol apabila ada suatu penyimpangan didalam aktivitas-aktivitasnya. Hal ini sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena selain memberikan keselarasan dan keteraturan dalam bekerja, juga mempermudah pihak pemeriksa untuk menelusuri kesalahan-kesalahan atas adanya penyimpangan yang mungkin terjadi di suatu hari.

2.1.2.3. Ruang Lingkup Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen berhubungan dengan semua aktivitas yang ada di suatu perusahaan. Luas lingkup suatu pembahasan atau penilaian melalui sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dan pada pembahasan skripsi kali ini, penulis hanya menyorot pada bagian penjualan kredit saja, hal ini dikarenakan adanya masalah pada kondisi piutang perusahaan.

2.1.3. Fungsi Penjualan

2.1.3.1. Area Operasional Fungsi Penjualan

Area Operasional yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi sistem pengendalian manajemen meliputi :

- 1. Kebijakan Perusahaan**

Termasuk didalamnya status departemen penjualan, tanggung jawab untuk penjualan, otorisasi penjualan, melihat struktur organisasi, dan deskripsi kerjanya.

- 2. Operasi Departemen Penjualan**

Termasuk didalamnya prosedur, dokumen, dan fasilitas fisik.

- 3. Review Atas Transaksi Penjualan**

Termasuk didalamnya seleksi tipe transaksi penjualan, lalu menguji transaksi tersebut.

- 4. Catatan dan Laporan**

Semua catatan dan laporan diperoleh dari informasi manajemen.

Evaluasi sistem pengendalian manajemen atas aktivitas penjualan kredit meliputi penilaian terhadap unsur-unsur yang terkait dalam suatu sistem penjualan baik terhadap sarana yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas penjualan (misalnya : dokumen, catatan, tenaga kerja, fasilitas fisik) maupun terhadap metode yang diterapkan dalam aktivitas tersebut (misalnya : pendistribusian dokumen atau catatan, serta pembagian tugas).

2.1.3.2. Penjualan Kredit

2.1.3.2.1. Bagian-bagian Dalam Penjualan Kredit

Bagian-bagian dalam penjualan kredit meliputi :

1. Bagian Penjualan

Bertanggungjawab menerima surat order pembelian, mengedit order dari pelanggan, meminta otorisasi kredit, menentukan tanggal pengiriman dari gudang, dan mengisi surat order pengiriman.

2. Bagian Kredit

Bertanggungjawab meneliti status kredit pelanggan dan memberikan otorisasi pemberian kredit pada pelanggan.

3. Bagian Gudang

Menyimpan barang dan menyiapkan barang yang dipesan oleh pelanggan, dan menyerahkan barang ke bagian pengiriman.

4. Bagian Pengiriman

Menyerahkan barang atas dasar surat order pengiriman, menjamin tidak adanya barang yang keluar dari perusahaan tanpa otorisasi pihak yang berwenang.

5. Bagian Penagihan

Membuat dan mengirimkan faktur penjualan pada pelanggan, serta menyiapkan copy faktur bagi kepentingan pencatatan transaksi penjualan oleh bagian akuntansi.

6. Bagian Akuntansi

Mencatat piutang, membuat dan mengirimkan pernyataan piutang pada debitur, dan membuat laporan penjualan.

2.1.3.2.2. Prosedur Penjualan Kredit

Secara umum prosedur penjualan kredit adalah :

1. Prosedur Order Penjualan

Bagian penjualan menerima order dari pembeli lalu membuat surat order penjualan dan mengirimkan ke bagian kredit guna mendapat persetujuan.

2. Prosedur Persetujuan Kredit

Setelah menerima order penjualan lalu membuat perbandingan antara batasan kredit untuk tiap pelanggan dengan saldo akhir yang dimiliki pelanggan. Untuk pelanggan baru biasanya menggunakan prosedur analisis kemampuan keuangan pelanggan, riwayat pelanggan dalam memenuhi kewajibannya.

3. Pengiriman

Bagian pengiriman menyiapkan dokumen pengiriman dan surat muat lalu memeriksa apakah barang yang diterima dari gudang sama dengan rincian di order penjualan, setelah semua jelas barang dikirim ke pelanggan.

4. Penagihan

Menerima faktur penjualan dan mengarsipkan menurut abjad, secara periodik membuat surat tagihan lalu mengirimkannya ke pelanggan dengan dilampiri faktur penjualan.

5. Pencatatan Penjualan

Bagian akuntansi mencatat data penjualan yang ada di faktur penjualan kedalam jurnal penjualan, memposting faktur dalam buku besar pembantu piutang usaha dan memposting jurnal penjualan ke dalam buku besar umum.

Dalam prosedur penjualan menurut Arens dan Loebecke (996:365-366) harus memperhatikan :

1. Pemisahan tugas yang memadai

Dimaksudkan agar terhindar dari penyalahgunaan yang dilakukan oleh pihak yang dapat melakukan dan sekaligus menutupi kekeliruan serta ketidakberesan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

2. Otorisasi yang semestinya

Bertujuan agar setiap transaksi telah diotorisasi oleh pihak yang memang sesuai dengan lingkup wewenangnya. Prosedur otorisasi ini penting untuk membatasi akses ke aktiva, dokumen, catatan, program atau file dalam

komputer. Sehingga pada perusahaan perlu untuk membuat sistem yang mengatur pembagian wewenang atas otorisasi tiap transaksi.

3. Dokumen dan catatan yang memadai

Bertujuan agar transaksi penjualan terkontrol dengan baik dan membantu pencatatan transaksi atau peristiwa sebagaimana mestinya. Dokumen dapat menjadi bukti kompeten jika otorisasi benar-benar dikontrol, dalam arti dokumen yang keluar dari suatu fungsi/departemen/perusahaan telah mengandung otorisasi dari pihak yang berwenang atas persetujuan transaksi tersebut.

4. Dokumen yang *prenumbered*

Untuk mencegah kegagalan atau kesalahan dalam menagih atau mencatat penjualan serta penyelewengan.

5. Prosedur verifikasi intern

Dapat membantu mengecek pemrosesan transaksi penjualan dan aspek-aspek didalamnya lebih intensif sehingga kinerja fungsi penjualan lebih terarah. Verifikasi ini bisa dilakukan atas jumlah yang tercantum pada masing-masing dokumen, pencocokan dokumen yang saling mendukung, review otorisasi, dan lain-lain.

2.1.3.2.3. Penilaian Kinerja dan Identifikasi Perbaikan Terhadap Fungsi Penjualan

Penilaian kinerja dilaksanakan untuk mengadakan evaluasi kualitas kinerja dari perusahaan atau fungsi dalam perusahaan.

Aspek dalam penilaian kinerja meliputi :

1. *Accounting System and Internal Accounting Contro*

Yaitu sistem akuntansi baik administrasinya dan fungsi kontrolnya direview serta dievaluasi kecukupannya. Dalam arti apakah sudah mencukupi sesuai yang diharapkan manajemen terbebas dari hal-hal yang mendorong ketidakefektifan dan efisienan.

2. *Internal Control, Functional Operation, and Legal Compliance*

Dilakukan dengan mengadakan analisa terhadap system pengendalian internal, operasional atas fungsi-fungsi dalam perusahaan dan ketaatan terhadap aturan operasional : menilai prosedur dan distribusi dokumen yang mendukung suatu fungsi (misalnya : prosedur dan distribusi dokumen penjualan).

3. *State Goals, Objectives, and Resulting Management approved Plan*

Dilaksanakan dengan menanalisa kemampuan perusahaan atau suatu fungsi dalam mencapai atau melaksanakan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Atau merupakan analisa pelaksanaan kebijakan manajemen dengan terarah, terutama bila menyangkut unsur penting.

Untuk mengidentifikasi perbaikan dapat dilakukan dengan cara menganalisa hasil wawancara dengan pihak terkait, pemberian kuisisioner tentang masalah yang terkait, observasi operasional perusahaan, mempelajari prosedur, atau cara lain yang memadai. Jadi langkah pokok yang utama adalah mengidentifikasi problem area yang membutuhkan perbaikan lalu memberikan rekomendasi mengenai tindakan lanjutan yang mungkin perlu dilakukan agar problem area tidak berkepanjangan.

2.1.4. Sistem Pengendalian Manajemen Pada Fungsi Penjualan

2.1.4.1. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen Atas Fungsi Penjualan

Tujuan sistem pengendalian manajemen atas fungsi penjualan secara umum adalah untuk :

1. Menilai kegiatan penjualan.
2. Mendeteksi adanya kelemahan dalam kegiatan penjualan serta mencari upaya perbaikan.
3. Mencari alternatif untuk meningkatkan efektivitas penjualan.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan atas kelemahan yang ditemukan.

2.1.4.2. Area Operasional Fungsi Penjualan

Area operasional pada fungsi penjualan yang perlu diperhatikan dalam sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Kebijakan perusahaan

Termasuk didalamnya status departemen penjualan, tanggung jawab untuk penjualan, otorisasi penjualan, melihat struktur organisasi, dan diskripsi kerjanya.

2. Operasi departemen penjualan

Termasuk didalamnya prosedur, dokumen, dan fasilitas fisik.

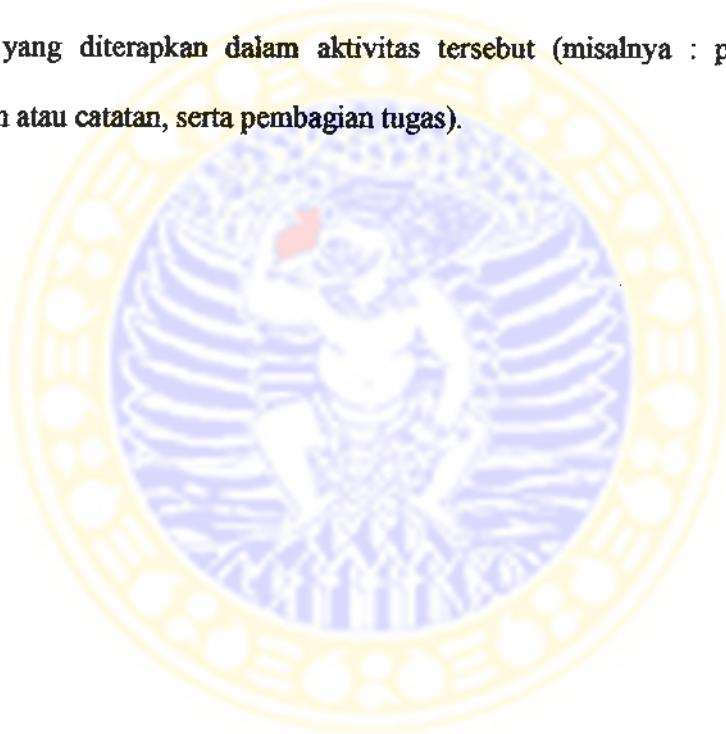
3. Review atas transaksi penjualan

Termasuk didalamnya seleksi tipe transaksi penjualan, lalu menguji transaksi tersebut.

4. Catatan dan laporan

Semua catatan dan laporan yang diperoleh dari informasi manajemen.

Evaluasi sistem pengendalian manajemen terhadap fungsi penjualan meliputi penilaian terhadap unsur-unsur yang terkait dalam suatu sistem penjualan baik terhadap sarana yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas penjualan (misalnya : dokumen, catatan, tenaga kerja, fasilitas fisik) maupun terhadap metode yang diterapkan dalam aktivitas tersebut (misalnya : pendistribusian dokumen atau catatan, serta pembagian tugas).



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian merupakan rancangan penelitian yang menjelaskan hubungan antara rumusan masalah dengan metode yang akan diterapkan dan digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus (*case study*) dengan melakukan penelitian secara mendalam terhadap objek penelitian. Penelitian ini berusaha memotret situasi sebagaimana adanya, detail dan lengkap. Penggunaan metode studi kasus ini agar penelitian lebih terpusat dan memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang subjek maupun objek penelitian. Dalam hal ini kesimpulan yang dihasilkan hanya berlaku untuk perusahaan yang diteliti dan tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan keadaan perusahaan lain yang sejenis. Jenis studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus deskriptif. Studi kasus deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan objek atau masalah dalam penelitian, yang dalam hal ini masalah evaluasi sistem pengendalian manajemen sebagai alat bantu penekanan piutang bermasalah dalam fungsi penjualan kredit di PT. Waru Abadi Gresik. Studi kasus menurut Yin (2000:1) yaitu :

“Secara umum studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penilaian berkenaan dengan *“how”* atau *“why”*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana focus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.”

Pemilihan metode studi kasus berdasar pada :

1. Metode studi kasus merupakan strategi yang digunakan untuk menjawab pertanyaan *“how”* dan *“why”* dalam perumusan masalah, hal ini sesuai dengan rumusan masalah pada penelitian ini.
2. Metode studi kasus bertujuan untuk memperoleh informasi dari situasi nyata saat ini (kontemporer) yang sama seperti dihadapi peneliti.

3.1. Penjelasan Judul

Hal-hal yang berhubungan dengan judul atau tema yang dibahas dalam skripsi ini adalah :

1. Evaluasi sistem pengendalian manajemen adalah kegiatan menilai atau mengevaluasi suatu sistem perusahaan guna memastikan apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Penjualan kredit adalah penjualan yang dilakukan dengan adanya perjanjian antara kedua belah pihak, dimana pembayarannya dilaksanakan secara bertahap.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat dibatasi permasalahannya dan lebih terfokus, maka penulis, melakukan pembatasan dalam penelitian ini baik pada subjek maupun objeknya, hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Subjek penelitian dilakukan pada PT. Waru Abadi Gresik yang merupakan perusahaan distributor Semen Gresik serta merupakan perusahaan dagang yang menjual bahan bangunan. Namun dalam penulisan skripsi ini hanya dilakukan penelitian pada kantor pusatnya saja dengan menilai kondisi unit-unit perusahaannya dari kantor pusat.
2. Objek penelitian dalam penulisan skripsi ini hanya pada masalah evaluasi system pengendalian manajemen dalam aktivitas penjualan kredit khususnya pada penjualan Semen Gresik yang bertujuan untuk menekan piutang-piutang bermasalah yang sedang terjadi di PT. Waru Abadi Gresik. Dan hal-hal yang dibahas dalam skripsi ini adalah hanya faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian khusus dari manajemen seperti pelaksanaan *job description*, dan prosedur penjualannya.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari pengamatan dan wawancara terhadap sumber yang berhubungan dengan pihak perusahaan.

2. Data sekunder, yaitu data yang sudah diolah oleh perusahaan, studi kepustakaan, dan penelitian sebelumnya serta dari pengetahuan yang dimiliki penulis.

3.4. Prosedur dan Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini meliputi :

1. Studi kepustakaan, ialah pengumpulan data teoritis dari literature di perpustakaan untuk mendapatkan pengertian tentang teori-teori dan metode analitis yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diambil.
2. Survei lapangan, yaitu mendapatkan data pendukung yang akurat dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi secara langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan :

1. Wawancara, yaitu peneliti mengadakan wawancara langsung pada bagian penjualan yang berkaitan langsung dengan fungsi penjualan kredit.
2. Dokumentasi, yaitu peneliti melihat dokumen-dokumen perusahaan yang terkait seperti struktur organisasi, *job description* dalam fungsi penjualan, prosedur-prosedur serta kebijaksanaan perusahaan dalam fungsi penjualan kredit pada khususnya.
3. Observasi, yaitu peneliti mengamati secara langsung praktek fungsi penjualan yang ada dalam perusahaan, misalnya bagaimana cara kerja pada saat menerima order dari pelanggan, sampai pembuatan dokumen-dokumen yang

diperlukan dalam prosedur penjualan kredit. Semua yang diamati adalah yang berkaitan dengan fungsi operasionalnya.

3.5. Metode dan Teknik Analisis

Pada tahap analisa ini, setelah peneliti berhasil mengumpulkan data, maka peneliti melakukan pendokumentasian. Dokumen-dokumen yang telah diperoleh seperti yang terdapat pada teknik pengumpulan data, akan dilihat apakah sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan, demikian juga dengan hasil wawancara.

Dari data-data tersebut maka dilakukan analisis sebagai berikut :

1. Dengan cara membandingkan fakta yang ada dengan landasan teori untuk menilai fungsi penjualan kredit.
2. Evaluasi data mengenai pelaksanaan evaluasi sistem pengendalian manajemen yang telah dilakukan dan membandingkannya dengan pedoman landasan teori yang ada.
3. Membandingkan tujuan yang telah ditetapkan dan hasil yang dicapai dari pelaksanaan evaluasi sistem pengendalian manajemen atas aktivitas penjualan kredit.
4. Mengevaluasi hasil laporan yang telah dilakukan dan tindak lanjut yang dilakukan dalam rangka perbaikan/peningkatan kinerja fungsi penjualan kredit.
5. Membuat kesimpulan dan saran secara keseluruhan dari evaluasi sistem pengendalian manajemen yang telah dilakukan atas aktivitas penjualan kredit.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Waru Abadi pada awalnya merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang perdagangan umum, ekspor impor dan kontraktor. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 7 Mei 1989 berdasarkan akte pendirian No. 20, oleh Notaris Djamilah Nahdi, SH di Gresik dengan nomor pendaftaran 13011603306. sebagai salah satu anak perusahaan PT. Varia Usaha yang termasuk dalam lingkup Semen Gresik Group, menjadikan posisi PT. Waru Abadi lebih professional dalam pengembangan bidang usaha. Pada aktivitas awal perusahaan, PT. Waru Abadi berkedudukan di Surabaya dengan spesialisasi usaha sebagai sub distributor Semen Gresik, untuk wilayah pemasaran Surabaya, Sidoarjo, dan Gresik. Pada tahun 1998 perusahaan mengembangkan usahanya dengan memperluas wilayah pemasaran ke beberapa daerah di Jawa Timur dan Jawa Barat. Tambahan modal usaha membuat status perusahaan meningkatkan dari perusahaan skala menengah menjadi perusahaan meningkat dari perusahaan memindahkan tempat kedudukan dari Surabaya ke Gresik yakni di Jl. Tauchid Komplek Semen Gresik Tubanan Kabupaten Gresik Jawa Timur, agar aktivitas perusahaan dapat lebih efektif dan efisien.

4.1.2. Ringkasan Tinjauan dan Manajemen Perusahaan

4.1.2.1. Penjualan

Customers Relation Officer atau staf penjualan berada disetiap cabang perusahaan yang tersebar di pulau Jawa. Bagian ini bertanggung jawab atas aktivitas pemasaran dan pencapaian target omzet penjualan cabang perusahaan, dalam hal ini yang akan dibahas adalah kantor cabang Surabaya.

4.1.2.2. Penagihan

Billing Officer atau staf penagihan termasuk dalam bagian keuangan. Bagian ini berada di kantor pusat, yaitu yang berada di Gresik. Bagian ini bertanggungjawab terhadap aktivitas penagihan di unit perdagangan bahan bangunan dan bertanggungjawab atas keamanan dokumen penagihan.

4.1.2.3. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT. Waru Abadi Gresik terdiri dari :

1. Direktur Utama
2. Direktur Operasional
3. Diantara Direktur Utama dan Direktur Operasional terdapat Audit Internal yang berfungsi sebagai Sistem Pengendalian Internal perusahaan.
4. Direktur Operasional membawahi Organisasi fungsional Pendukung, Organisasi Fungsional Utama, dan 3 Komite yang beranggotakan satu atau beberapa orang dari masing-masing bagian Organisasi Fungsional Perusahaan yang terkait dengan Komite tersebut. Komite tersebut adalah Komite Efisiensi

dan Inovasi, Komite Perluasan Bisnis, dan Komite Pengembangan Manajemen. Komite ini dibuat untuk melakukan perancangan-perancangan serta perubahan-perubahan yang diperlukan dalam setiap fungsi yang ditanganinya.

5. Organisasi Fungsional Utama terdiri dari 4 regional, yaitu regional Jawa Timur, Jawa Barat, DKI & Banten, serta Jawa Tengah. Dimana masing-masing regional di pimpin oleh Manajer Regional.
6. Organisasi Fungsional Pendukung terdiri atas Manajer Umum yang membawahi Manjer Keuangan, Manajer Akuntansi, Manajer Sumber Daya Manusia, dan Manajer Teknologi Informasi.
7. Manajer Keuangan membawahi Kasir, Staf Perpajakan, dan Staf Penagihan.
8. Manajer Akuntansi membawahi Staf Akuntansi Keuangan, dan Staf Akuntansi Biaya.
9. Manajer Sumber Daya Manusia membawahi Staf Hukum, Staf Umum, Sekretaris, Staf Operasional Umum, dan Petugas Keamanan.
10. Manajer Teknologi Informasi membawahi Programmer, serta Staf Jaringan dan Komunikasi.
11. Manajer Logistik membawahi Staf Pembelian Semen, Staf Pembelian Non Semen, Staf Admnistrasi Angkutan, Petugas Operasional Angkutan.
12. Setiap Manjer Regional membawahi Beberapa Manajer Cabang. Misalnya Manajer Regional Jawa Timur membawahi Manajer Cabang Surabaya, Situbondo, Malang, Jember, dan Kediri.

13. Dalam setiap cabang yang dibawah Manajer Cabang terdapat Staf Administrasi Keuangan, Staf Penjualan, Staf Administrasi Gudang, dan Petugas Operasional Gudang.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Job Description Terkait Dengan Fungsi Penjualan dan Penagihan Piutang

Fungsi penjualan pada PT. Waru Abadi Gresik dilakukan disetiap unit usaha, dalam hal ini pihak yang terkait meliputi :

1. Manajer Cabang.

Bagian ini bertanggung jawab atas terselenggaranya segala aktivitas kantor cabang berdasarkan efisiensi, efektifitas, dan optimalisasi. Tugas-tugas yang dilakukan antara lain melakukan pemantauan dan evaluasi harga, jatuh tempo, plafon kredit dan umur piutang pelanggan secara keseluruhan; memantau ketersediaan barang dagangan guna kelancaran distribusi barang; mengevaluasi dan menyetujui Laporan Order dan Release Penjualan Harian yang dibuat staf penjualan; mengajukan order pembelian ke kantor pusat Gresik; memantau dan mengevaluasi kondisi pasar; mengevaluasi dan mengendalikan umur piutang; mengkoordinir pelaksanaan penagihan; mengevaluasi dan mengendalikan *cash flow* kantor cabang; mengevaluasi dan mengendalikan biaya operasional kantor cabang; memantau dan mengevaluasi aktivitas entri di program komputer PT. Waru Abadi; memantau dan mengevaluasi aktivitas pencatatan manual administrasi; mengevaluasi dan menyetujui laporan administrasi unit per tahap;

mengkoordinir pengarsipan dokumen kantor cabang; memberikan usulan dan masukan untuk pengembangan pasar kepada Manajer Regional

2. Staf Administrasi Keuangan.

Bagian ini bertanggung jawab terhadap aktivitas administrasi, serta keamanan dokumen administrasi cabang perusahaan. Tugas-tugas yang harus dilakukan antara lain melakukan pengentrian pembelian, penjualan, kas bank, dan biaya operasional; melakukan pencatatan manual kas bank dan kas besar; membuat laporan tahapan kantor cabang dan memintakan persetujuan Manajer Cabang; melakukan penyetoran uang tunai, BG maupun *check* ke bank; memantau saldo bank, jika diperlukan meminta transfer ke kantor pusat; mengarsip dokumen kantor cabang termasuk dokumen tagihan; memantau plafon kredit dan sisa plafon kredit pelanggan serta jatuh tempo pembayaran; mengatur pengiriman semen dan melakukan pencatatan manual mutasi barang; serta memberikan usulan dan masukan untuk pengembangan kantor cabang kepada Manajer Cabang.

3. Staf Penjualan.

Bertanggung jawab terhadap aktivitas pemasaran dan pencapaian target omzet penjualan bahan bangunan. Tugas-tugas yang dilakukan adalah membuat Laporan *Order* dan *Release* Penjualan Harian sesuai permintaan pelanggan dan sisa plafon kredit yang ada kemudian memintakan persetujuan Manajer Cabang; membuat tinjauan harga setiap hari jumat dan memintakan persetujuan ke Manajer Cabang; menganalisa *performance* dan memantau plafon kredit pelanggan; memberikan informasi tentang kondisi pasar atau pelanggan kepada Manajer Cabang; membina pasar dan hubungan dengan pelanggan serta mencapai pelanggan baru;

membantu aktivitas penagihan pada saat kunjungan ke pelanggan dalam rangka pemasaran; serta memberikan usulan dan memasukkan untuk pengembangan pasar kepada Manajer Cabang.

4. Petugas Penagihan.

Bertanggung jawab dalam melakukan penagihan, menyerahkan hasil pembayaran piutang ke Staf Administrasi Keuangan, atau menyerahkan SPJ/dokumen penagihan jika tidak ada pembayaran dari pelanggan.

5. Petugas Operasional Gudang.

Bagian ini bertanggung jawab atas aktivitas dan laporan harian bongkar muat dan keluar masuk barang di gudang. Serta bertanggung jawab terhadap jumlah persediaan barang di gudang.

4.2.2. Prosedur Penjualan dan Penagihan Piutang

Prosedur penjualan pada PT. Waru Abadi Gresik adalah sebagai berikut :

1. Setiap pagi Staf Administrasi Keuangan menyerahkan tabel plafon kredit pelanggan kepada Staf Penjualan untuk mengetahui sisa plafon kredit pelanggan.
2. Berdasarkan data sisa plafon kredit pelanggan, Staf Penjualan mencari order ke pelanggan dan mencatat order tersebut dalam LORPH (Laporan Order dan Release Penjualan Harian).
3. Staf Penjualan memintakan persetujuan LORPH tersebut ke Manajer Cabang dan menyerahkan LORPH tersebut ke Staf Administrasi Keuangan. Berdasarkan LORPH, Staf Administrasi Keuangan mencetak Faktur Penjualan

(rangkap tiga : lembar pertama sebagai bukti penagihan, lembar kedua sebagai arsip administrasi, dan lembar ketiga sebagai bukti penerimaan semen oleh Pelanggan) dan memintakan persetujuan Faktur Penjualan tersebut ke Manajer Cabang (untuk pengambilan barang di Gudang Cabang harus disertai dengan memo dari Pelanggan dan memo tersebut harus ditanda tangani pemilik toko dan diberi stempel toko).

4. Staf Administrasi Keuangan menyerahkan Faktur Penjualan tersebut ke Petugas Operasional Gudang untuk ditanda tangani dan dikeluarkan semennya sesuai dengan yang tertera dalam Faktur Penjualan tersebut.
5. Bersama pengiriman semen, Faktur Penjualan diserahkan di pelanggan untuk ditanda tangani dan diberi stampel toko pada kolom yang tersedia setelah semen yang diterima sesuai dengan yang tertera di Faktur Penjualan.
6. Setelah mengirim semen, sopir menyerahkan Faktur Penjualan ke Staf Administrasi Keuangan untuk disimpan dan dijadikan alat/dasar penagihan pada saat jatuh tempo. Berdasarkan Faktur Pajak Staf Administrasi Keuangan melakukan *cross check* dengan LORPH untuk mengetahui order dan *release* harian dan mencatat dalam Buku Jatuh Tempo Penagihan.

Prosedur penagihan dan pembayaran piutang pada PT. Waru Abadi Gresik adalah sebagai berikut :

1. Staf Administrasi Keuangan setiap hari melakukan pemeriksaan dalam buku penagihan atas piutang pelanggan yang akan jatuh tempo untuk ditagihkan

2. Setelah dilakukan pengecekan dan pemilihan dalam buku penagihan atas pelanggan yang akan ditagih, Staf Administrasi Keuangan menyerahkan ke Manajer Cabang untuk dilakukan persetujuan.
3. Berdasarkan buku penagihan yang telah disetujui oleh Manajer Cabang, Staf Administrasi Keuangan menyerahkan dokumen penagihan ke petugas penagihan, dimana petugas penagihan harus memberikan tanda tangan di buku penagihan yang merupakan bukti penerimaan dari Staf Administrasi Keuangan.
4. Setelah menerima dokumen penagihan, petugas penagihan melakukan penagihan ke pelanggan. Setelah menerima dokumen penagihan pelanggan menyerahkan pembayaran berupa : uang tunai/cek/BG atau dokumen penagihan (jika tidak membayar) ke petugas penagihan.
5. Setelah menerima pembayaran tunai/cek/BG atau dokumen penagihan (jika tidak ada pembayaran) dari pelanggan, petugas penagihan menyerahkan ke Staf Administrasi Keuangan. Pada saat serah terima tersebut petugas penagihan dan Staf Administrasi Keuangan harus membubuhkan tanda tangan di buku penagihan.
6. Setiap hari pada sore hari Manajer Cabang harus memberikan persetujuan dan pengesahan pada buku penagihan dan berkewajiban mengontrol dokumen penagihan. SPJ (Surat Perintah Jalan), dokumen penagihan, dan kartu piutang harus disimpan di dalam brankas yang dipegang oleh Staf Administrasi Keuangan.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Kuisisioner Pada Sistem Penjualan

Kuisisioner ini ditujukan pada bagian penjualan, yang kemudian dijawab oleh pihak yang berwenang dalam bagian tersebut. Kuisisioner ini digunakan untuk membantu perolehan informasi umum mengenai kondisi penjualan kredit dan penagihan piutang perusahaan, dan mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin timbul dalam sistem penjualan dan penagihan piutang tersebut, yang kemudian untuk ditindaklanjuti dan mencari solusi atas permasalahannya. Dengan kuisisioner ini diharapkan juga dapat diketahui bagaimana sistem pengendalian atas fungsi penjualan dan penagihan piutang pada PT. Waru Abadi Gresik.

Kuisisioner yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan penjualan dan penagihan piutang ini tercantum dalam tabel kuisisioner skripsi, yang terdapat pada lampiran satu. Secara terinci dapat diuraikan hasil atas jawaban dari pertanyaan yang ada pada kuisisioner tersebut, antara lain :

1. PT. Waru Abadi Gresik menggunakan daftar harga dalam melakukan penjualan produknya, serta mempunyai pedoman atas pemberian potongan penjualan secara tertulis. Penyimpangan dari daftar harga dan pemberian potongan yang telah dibuat harus atas persetujuan pejabat perusahaan yang berwenang, yaitu Manajer Regional sampai dengan Direktur Operasional.
2. Setiap penjualan selalu ada surat pesanan (*purchase order*) dari pelanggan.
3. Syarat-syarat penjualan seperti penetapan harga jual, potongan penjualan serta syarat-syarat pengiriman merupakan wewenang dari Manajer Cabang dengan sepengetahuan Manajer Regional.

4. Formulir order dibuat *prenumbered* (bernomor urut tercetak) untuk mempermudah control terhadap dokumen order.
5. Setiap pengiriman barang selalu didasarkan pada DO (*delivery order*) yang terkontrol dengan *prenumbered*.
6. *Delivery Order* terkontrol dengan *prenumbered*, dan hanya orang tertentu yang berwenang mengotorisasinya. Barang-barang yang akan dikirim harus terlebih dahulu dicocokkan dengan DO untuk memastikan kesesuaian barang yang akan dikirim. DO langsung dikirim ke pembuat faktur yaitu Staf Administrasi Keuangan untuk langsung dibuatkan fakturnya.
7. Faktur penjualan yang dibuat terkontrol dengan *prenumbered* dan diawasi oleh Staf Administrasi Keuangan selaku bagian yang membuat faktur tersebut. Staf Administrasi Keuangan juga memeriksa ketepatan jumlah kuantitas yang dikirim, harga, perhitungan, serta syarat kreditnya.
8. Masa kerja karyawan di bagian penjualan sudah memadai, yaitu terdapat sebagian karyawan lama dan sebagian lagi karyawan junior. Selain itu rotasi pelanggan dilakukan setiap tahun untuk setiap Staf Penjualan yang menanganinya dan rotasi jabatan Staf Penjualan dilakukan maksimal 5 tahun.
9. Fungsi penjualan terpisah dengan bagian Akuntansi, Keuangan dan Penyimpanan. Fungsi ini berada disetiap Kantor Cabang dan dibawah oleh setiap Manajer Cabang.
10. Sistem pengendalian internal perusahaan hanya satu, sehingga fungsi penjualan tidak mempunyai sistem pengendalian sendiri. Sistem pengendalian

internal perusahaan akan membagi tugasnya, apakah akan melakukan pemeriksaan terhadap aktivitas penjualan atau aktivitas yang lainnya.

11. Prosedur penjualan di PT. Waru Abadi Gresik sudah tersedia dan sudah dilakukan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Namun, apabila terjadi kondisi lain bisa diputuskan kebijakan yang tidak sesuai dengan prosedur yang ada.
12. Retur penjualan jarang sekali terjadi.
13. Kartu piutang selalu dibuat, dan secara periodik dilakukan pencocokan saldo perkiraan control (buku besar piutang) dengan kartu piutang. Kartu piutang ini yang menangani hanya satu orang yaitu pada bagian Staf Administrasi Keuangan di setiap Kantor Cabang.
14. Pencatatan kartu piutang tidak dilakukan secara bergilir, dan yang melakukan bukanlah orang yang mengerjakan buku besar.
15. Perkiraan piutang pelanggan secara periodik diteliti tentang keterlambatan pelunasan, bukti pelunasan sebagian, sampai dengan bukti adanya penghapusan piutang. Semua itu dapat dimonitor melalui *aging schedule* dan dilakukan oleh Manajer Cabang dan Manajer Keuangan Pusat.
16. *Montly statement of account* tidak dilakukan, karena pelanggan tidak mau ribet.
17. Apabila terjadi perselisihan dengan pelanggan, maka yang menyelesaikannya adalah pihak lain yang telah dikuasakan, bukan oleh kasir ataupun Petugas Administrasi Piutang.

18. Penentuan kebijakan atas perubahan potongan penjualan, serta koreksi atas faktur dan penghapusan piutang selalu dengan persetujuan pejabat perusahaan yang berwenang, yaitu Manajer Cabang sampai dengan Manajer Keuangan.
19. Bukti-bukti untuk penagihan atas piutang yang telah dihapuskan, selalu disimpan pada brankas Kantor Cabang. Hal ini dilakukan untuk mencegah adanya penyalahgunaan dokumen tersebut.
20. setiap periodik dibuat analisis umur piutang, dan yang lama yang sudah jatuh tempo di *follow up*.
21. terdapat kebijakan manajemen tentang penghapusan piutang, namun diusahakan untuk melakukan restrukturisasi atas piutang tersebut, dan tentang masalah ini perusahaan akan menyerahkannya ke Badan Lelang Negara.
22. Setiap penagihan selalu dibuatkan kuitansi dengan *prenumbered* dan sebelum kwitansi tersebut dibuat terlebih dahulu diperiksa ke saldo piutangnya.
23. Semua penerimaan cek mundur/giro diberikan ke bagian Akuntansi. Cek tersebut dalam keadaan lengkap dengan nama pelanggannya. Dan bagian Akuntansi mengadakan jurnal khusus atas transaksi penerimaan cek mundur tersebut.
24. Setiap terjadi transaksi penagihan, hasilnya langsung diserahkan ke bagian Staf Administrasi Keuangan dengan jumlah yang seharusnya diterima.

4.3.2. Tahapan Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam sistem pengendalian manajemen terdapat beberapa langkah kegiatan yang harus dilakukan jika melakukan suatu penilaian ataupun evaluasi

terhadap bagian tertentu. Dalam pembahasan skripsi kali ini, bagian yang akan dievaluasi adalah penjualan khususnya penjualan kredit dan penagihan piutangnya. Maka tahapan yang dilakukan meliputi :

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi

Tahap pertama dalam pengendalian manajemen adalah membuat rencana atas apa yang akan dilakukan untuk mendapatkan informasi pada aktivitas yang diteliti. Dalam tahapan ini meliputi penentuan ruang lingkup yang akan dievaluasi, yaitu pada aktivitas penjualan dan penagihan piutang. Karena seluruh aktivitas penjualan dan penagihan piutang dilakukan pada setiap Kantor Cabang, maka pembahasan kali ini yang dievaluasi dibatasi pada aktivitas yang dilakukan di Kantor Cabang Surabaya.

Pada tahap ini tim pengendalian manajemen mengumpulkan informasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang yang dapat diperoleh dari hasil jawaban atas pertanyaan kuisisioner yang telah diajukan pada bagian penjualan dan telah dijawab oleh pihak yang berwenang. Dengan kuisisioner tersebut diharapkan dapat memperoleh informasi mengenai sistem kerja pada aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang di Kantor Cabang Surabaya pada khususnya, serta dapat mengidentifikasi permasalahan yang memerlukan pemeriksaan lebih mendalam.

2. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi

Pada tahap kedua ini, tim pengevaluasi sistem pengendalian manajemen mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas pada bagian lain yang berhubungan dengan

aktivitas penjualan dan penagihan piutang untuk mendapatkan keselarasan dalam proses pengendalian manajemennya. Bagian lain dalam perusahaan ini yang berhubungan dengan aktivitas penjualan dan penagihan piutang hanya meliputi bagian keuangan, dan gudang. Tidak seperti perusahaan manufaktur atau perusahaan besar lainnya yang seharusnya banyak bagian lagi yang berhubungan dengan aktivitas penjualan dan penagihan piutang seperti bagian distribusi ataupun bagian promosi. Namun, dapat diuraikan bagaimana aktivitas-aktivitas ini saling berhubungan, yaitu :

a) Bagian Keuangan

Semua catatan atas keluar masuknya keuangan dicatat pada bagian ini. Pada PT. Waru Abadi, bagian ini terdapat pada Kantor Pusat sehingga setiap Kantor Cabang hanya melakukan pencatatan administrasi dan nantinya akan dikirimkan ke bagian Keuangan di Kantor Pusat untuk dilakukan pencatatan secara Akuntansi. Oleh sebab itu semua laporan penjualan dan penagihan piutang harian pada Kantor Cabang Surabaya dicatat terlebih dahulu oleh seorang Staf Administrasi Keuangan yang kemudian dikirimkan dalam bentuk laporan kepada bagian Keuangan di Kantor Pusat.

b) Bagian Gudang

Gudang sangat berhubungan dengan aktivitas penjualan, karena pada saat order diterima dan barang akan dikirimkan harus mengetahui kondisi persediaan barang di gudang. Selain itu pada saat pengiriman, bagian gudang juga harus menyertakan tanda tangan atau stempel dalam faktur sebagai bukti telah dikeluarkannya barang yang ada di gudang.

3. Mengkomunikasikan informasi

Setelah memperoleh berbagai informasi tentang aktivitas penjualan dan penagihan, maka tim pemeriksa segera menginformasikan serta membahasnya dengan anggota tim yang lain guna mencari jalan keluar dan memperbaikinya apabila ada kesalahan maupun hal yang menyimpang dari prosedur perusahaan yang telah ditetapkan.

Informasi yang diperoleh berupa bagaimana prosedur penjualan dan penagihan dijalankan, dokumen-dokumen apa saja yang dikeluarkan sebagai tanda bukti adanya transaksi, bagaimana pencatatan yang dilakukan, serta penggunaan kebijakan perusahaan apakah telah sesuai dengan yang disepakati atau ada keputusan-keputusan lain yang dikeluarkan diluar kebijakan tersebut.

Dan sebagai hasil dari informasi yang diperoleh, bahwa pada aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang telah melakukan kegiatannya sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang berlaku. Baik pada proses order hingga pengiriman, proses pencatatan dan pelaporan, serta pemberian keputusan atas kebijakan perusahaan seperti potongan penjualan.

4. Mengevaluasi informasi

Dari informasi yang telah dikomunikasikan tersebut, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi informasi pada aktivitas penjualan dan penagihan piutang. Hal ini dilakukan untuk menilai seberapa besar hasil kinerja yang telah dilakukan karyawan pada aktivitas penjualan dan penagihan piutang selama periode tertentu tersebut.

Dari informasi yang diperoleh dapat dievaluasi beberapa hal penting yang berkaitan dengan penilaian sistem pengendalian manajemen, antara lain :

- a) Bahwa kebijakan yang telah ditetapkan dan digunakan selama ini secara garis besar telah dapat memenuhi tujuan perusahaan, yaitu menjadikan perusahaan menjadi perusahaan yang semakin berkembang. Walaupun masih ada beberapa kebijakan yang masih harus diperbaiki guna lebih meningkatkan hasil kerja perusahaan, yaitu pada aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang yang dilakukan oleh satu bagian yaitu Staf Penjualan (CRO) pada setiap Kantor Cabang. Kemungkinan karena hal itu juga dalam perputaran piutang perusahaan yang terjadi dalam dua tahun terakhir ini mengalami sedikit penurunan.
- b) Dokumen-dokumen yang dikeluarkan maupun yang disimpan sebagai tanda bukti pada setiap aktivitas penjualan dan penagihan piutang dievaluasi otorisasi serta kelengkapannya. Dilakukan juga pemeriksaan silang antara dokumen yang ada dengan catatan yang dibuat, sehingga dapat diketahui jika terjadi penyimpangan-penyimpangan. Dari evaluasi atas dokumen ini sekaligus dapat diketahui tentang kemana arah distribusi dokumen-dokumen tersebut, sehingga akan dapat diketahui apakah aktivitas prosedur penjualan dan penagihan piutang telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan, serta untuk mengetahui apakah prosedur penjualan dan penagihan piutang tersebut telah cukup untuk menjamin adanya pengawasan internal yang memadai.

- c) Memeriksa laporan penjualan kredit dan catatan mengenai adanya piutang untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan atau kebocoran. Laporan yang diperiksa bukan hanya dari pihak Kantor Cabang, melainkan juga laporan yang telah dibuat oleh bagian Akuntansi atau Keuangan, sehingga dapat dilakukan kroscek untuk mengetahui adanya penyimpangan atau kebocoran dalam aktivitas tersebut.

5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil

Dari hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh pemeriksa sistem pengendalian manajemen, maka akan dapat dilakukan putusan ataupun pemberian rekomendasi sebagai tindak lanjut atas temuan yang dianggap perlu perbaikan. Oleh karena itu terdapat satu hal yang bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan atas kondisi yang membutuhkan perbaikan, yaitu merangkapnya tugas yang ditanggung oleh Staf Penjualan (CRO), yaitu selain mencari order penjualan juga melakukan penagihan terhadap masing-masing pelanggan yang dipegangnya.

6. Mempengaruhi orang-orang untuk merubah perilaku mereka

Tahap terakhir dalam sistem pengendalian manajemen adalah bagaimana cara pelaksanaan atas hasil putusan yang telah dibuat dan disepakati. Hal ini dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang dibahas untuk mengubah perilaku mereka dalam bekerja sehingga mencapai hasil maksimal yang diinginkan perusahaan. Perilaku

Staf Penjualan yang dimaksud adalah untuk melakukan penyesuaian atas kebijakan baru yang akan diputuskan.

4.3.3. Hasil dan Temuan Dari Tahapan Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Atas Aktivitas Penjualan dan Penagihan Piutang

Pada tahapan evaluasi atas informasi yang telah didapatkan, diketahui bahwa secara garis besar prosedur penjualan kredit dan penagihan piutang yang ada di perusahaan telah dilakukan sesuai dengan kebijakan. Akan tetapi dengan adanya prosedur yang dimiliki perusahaan atas aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang menimbulkan dampak yang sedikit menurunkan besarnya perputaran piutang perusahaan. Hal ini kemungkinan disebabkan karena adanya perangkapan fungsi penjualan dan penagihan piutang. Aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang dilakukan oleh CRO (*Costumer Relation Officer*) atau Staf Penjualan di setiap Kantor Cabang perusahaan. Selain melakukan penjualan kepada pelanggan, Staf Penjualan juga bertanggung jawab penuh menangani pelanggan yang dipegangnya, yaitu mulai dari order penjualan sampai dengan pelunasan piutangnya. Hal ini dilakukan karena menurut pertimbangan perusahaan yang menginginkan efisiensi dalam bekerja. Dengan adanya kebijakan perusahaan, maka kekhawatiran perusahaan terhadap penyimpangan dan kebocoran penagihan piutang dapat diatasi. Yaitu dengan adanya prosedur yang ketat atas keluar masuknya dokumen penagihan piutang pada khususnya yang diotorisasi oleh Staf Administrasi Keuangan yang terdapat pada Kantor Cabang. Hal ini dapat ditunjukkan keberhasilan besarnya perputaran piutang yang dicapai perusahaan.

Namun, dalam dua tahun terakhir ini mulai terlihat adanya penurunan, walaupun penurunan tersebut relatif kecil tetapi alangkah baiknya jika perusahaan tidak mengabaikan hal tersebut dan berupaya agar sedikit masalah tersebut tidak berkembang menjadi lebih banyak.

Selain itu dapat dijelaskan pula hasil dari evaluasi atas dokumen-dokumen yang berhubungan dengan aktivitas penjualan dan penagihan piutang. Bahwa dokumen-dokumen yang terkait dengan aktivitas penjualan dan penagihan piutang telah didistribusikan dan telah dipegang sesuai dengan otorisasi yang ditentukan perusahaan. Seperti dalam prosedur penjualan kredit, dimana faktur penjualan tiga rangkap didistribusikan dan dipegang sesuai dengan otorisasi. Selain itu dalam prosedur penagihan piutang, dokumen penagihan yang dibawa oleh Staf Penjualan yang akan melakukan penagihan nantinya juga akan dikembalikan kepada Staf Administrasi Keuangan sesuai dengan otorisasi. Kartu piutang juga dipegang dan disimpan oleh satu orang pada Staf Administrasi Keuangan, sehingga untuk mengeluarkannya hanya orang tersebut yang bisa. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya penyimpangan dalam penggunaan kartu piutang tersebut.

Hasil evaluasi yang didapatkan dalam pemeriksaan laporan penjualan dan catatan atas piutang perusahaan menunjukkan bahwa tidak ditemukannya penyimpangan maupun kebocoran dalam aktivitas penjualan dan penagihan piutang. Hal tersebut dapat diketahui dari data laporan penjualan kredit dan pelunasan penagihan piutang yang telah dilakukan pemeriksaan silang antara Kantor Cabang dan laporan yang ada pada Kantor Pusat. Keberhasilan kinerja dalam perusahaan seperti ini kemungkinan dikarenakan Staf Penjualan dan Staf

Administrasi Keuangan serta pihak lain yang terkait dalam aktivitas penjualan dan penagihan piutang melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang berlaku, sehingga kebocoran maupun penyimpangan tidak sampai terjadi.

4.3.4. Evaluasi Data Penjualan Kredit dan Penagihan Piutang

Data penjualan kredit dan penagihan piutang menunjukkan bahwa selama tahun 2004 terjadi penjualan sebesar 90.422.522.757,84 dan selama tahun 2005 terjadi penjualan kredit sebesar 112.509.560.427,84. Saldo piutang pada 31 Desember 2003 sebesar 2.197.728.696,84 dan pada 31 Desember 2004 sebesar 3.583.043.044,34 serta pada 31 Desember 2005 sebesar 2.909.993.957,34. Dengan adanya data penjualan kredit dan piutang perusahaan, menunjukkan bahwa terdapat sedikit kurang efektifnya aktivitas penagihan piutang perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sedikit penurunan pada rasio perputaran piutang dalam dua tahun terakhir, yaitu pada tahun 2004 sebesar 36,35 dan pada tahun 2005 sebesar 34,66. Kemungkinan terjadinya ini karena kebijakan perusahaan atas aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang yang dilakukan oleh Staf Penjualan dalam memegang satu pelanggan dari penjualan sampai penagihannya dinilai kurang efektif sehingga memberikan hasil yang kurang maksimal terhadap perputaran piutang perusahaan dalam dua tahun terakhir.

4.3.5. Penilaian Kinerja dan Identifikasi Perbaikan Fungsi Penjualan

Penilaian kinerja dari fungsi penjualan pada PT. Waru Abadi Gresik dilakukan disetiap unit usahanya yang tersebar di pulau Jawa. Pada setiap unit

usaha, fungsi penjualan dipegang oleh CRO (*Customer Relation Officer*) atau Staf Penjualan. Penilaian kinerja atas CRO ini dilakukan oleh masing-masing Manajer Cabang, dan kemudian dilaporkan ke Manajer Wilayah masing-masing. Aspek yang dinilai dan diidentifikasi perbaikannya seperti target penjualan, target penarikan piutang, pengembangan diri, serta otorisasi pada umumnya cukup baik. Tetapi dengan sistem ini ternyata masih ditemukan beberapa kelemahan yang tidak terdeteksi. Sebab aspek yang dinilai relatif terbatas sehingga aspek operasional perusahaan yang penting ada beberapa yang belum dinilai dan diidentifikasi perbaikannya, seperti distribusi dokumen, pelaksanaan kebijaksanaan manajemen, serta kecukupan catatan. Hal ini dikarenakan juga karena penilaian kinerja atas fungsi penjualan yang dalam hal ini dilakukan oleh Manajer Cabang memang tidak dikhususkan untuk menilai kinerja mereka. Oleh karena adanya perangkapan bagian antara pihak yang mengadakan kontrol atas penjualan dengan jabatan sebagai Manajer Cabang, mengakibatkan salah satu tujuan yang ingin dicapai dari bagian kontrol yaitu independensi sulit tercapai dan kerja masing-masing bagian kurang maksimal, sebab bagian kontrol selain mengontrol fungsi penjualan juga harus bertanggung jawab atas kondisi Kantor Cabangnya secara keseluruhan (baik fungsi penjualan, administrasi keuangan, sampai dengan fungsi administrasi dan operasional gudang).

Akan tetapi hal ini tidak terlalu meninggalkan pengaruh buruk terhadap kinerja, karena penilaian kinerja dilakukan secara terus-menerus tanpa harus menunggu ada masalah yang timbul. Selain itu masing-masing Manajer Cabang juga dipantau oleh Manajer Regionalnya dan hasil penilaian kerjanya akan

dilaporkan ke Direktur Operasional. Dalam periode tertentu dan secara kontinyu Sistem Pengendalian Internal melakukan pemeriksaan atas sistem yang telah dibuat, hal ini dilakukan untuk penilaian terhadap pengendalian manajemennya. Sistem Pengendalian Internal ini juga mengecek pekerjaan Manajer Cabang dan Manajer Regional untuk menekan adanya ketidakefektifan dan ketidakefisienan fungsi dalam penjualan dan penagihan piutang pada khususnya.

4.3.6. Faktor-faktor Pendorong Ketidakefisienan dan Ketidakefektifan Aktivitas Penjualan

Faktor-faktor yang menimbulkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan pada fungsi penjualan terdapat pada adanya perangkapan bagian antara bagian kontrol atas fungsi penjualan dengan pertanggungjawaban atas keseluruhan kegiatan di Kantor Cabang yang dilakukan oleh Manajer Cabang. Dengan adanya hal ini, maka salah satu tujuan bagian kontrol yaitu independensi sulit tercapai. Jadi selain menjadi Manajer dalam Kantor Cabang juga mengontrol aktivitas penjualan itu sendiri. Selain itu adanya perangkapan fungsi anatar fungsi penjualan kredit dengan fungsi penagihan piutang yang dilakukan oleh Staf Penjualan disetiap Kantor Cabang. Maka dengan adanya hal ini pula terjadi adanya independensi yang sulit tercapai. Faktor utama lain yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan kondisi perusahaan adalah kurang optimalnya kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan selama ini, yaitu pada fungsi penjualan dan penagihan piutang yang berakibat tidak meningkatnya kondisi perputaran piutang perusahaan dalam dua tahun terakhir. Faktor lainnya adalah

dari pihak pelanggan sendiri, yaitu terkait dengan adanya pelanggan yang gulung tikar, melarikan diri, ataupun kesengajaan lain yang dilakukan pelanggan untuk menghindari pembayaran atas pembelian kreditnya terhadap PT. Waru Abadi Gresik.

Dengan adanya kelemahan yang merupakan faktor pendorong ketidakefisienan dan ketidakefektifan menurut pandangan manajemen, menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan identifikasi perbaikan melalui sistem yang digunakan PT. Waru Abadi Gresik belum memperoleh hasil maksimal.

4.3.7. Tindakan Atas Temuan Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam identifikasi perbaikan fungsi penjualan dan penagihan piutang dilakukan dengan mengevaluasi temuan-temuan dalam pemeriksaan serta memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen yang terkait. Dalam hal ini akan diperjelas tentang temuan-temuan yang akan dikembangkan sampai ke sumbernya berdasar identifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Problem area yang pertama yaitu tentang merangkapnya fungsi kontrol terhadap penjualan dengan pertanggungjawaban penuh atas kondisi unit yang dilakukan oleh Manajer Cabang. Seharusnya bagian yang menangani kontrol atas penjualan dipegang oleh orang yang berbeda dari semua bagian fungsi penjualan, dengan kata lain bagian yang mengontrol penjualan harus bersifat independen dari bagian-bagian lain. Hal ini terjadi karena fungsi penjualan menganggap bahwa belum perlu memiliki bagian tersendiri (independen) untuk mengontrol penjualan, sehingga yang melakukan kontrol penjualan adalah Manajer Cabang yang juga

harus bertanggungjawab atas semua kegiatan Kantor Cabang yang dibawahnya. Perusahaan kurang memperhitungkan kemungkinan akibat yang terjadi dengan adanya perangkapan bagian tersebut. Akibat yang akan timbul adalah kegiatan pengontrolan penjualan menjadi tidak efisien karena adanya perangkapan bagian, dan menjadi tidak efektif karena salah satu tujuan yang ingin dicapai bagian kontrol yaitu independensi menjadi sulit tercapai. Sebaiknya perusahaan memiliki bagian yang bersifat independen guna mengontrol penjualan, dan terpisah dengan bagian lain. Sehingga pengontrolan penjualan bisa lebih efisien dan efektif.

Selain itu terdapat problem area lain yaitu merangkapnya fungsi penjualan dan penagihan dalam perusahaan. Kedua fungsi ini dipegang oleh Staf Penjualan. Setiap Staf Penjualan memegang beberapa pelanggan dengan pertanggung jawaban penuh atas penjualan dan penagihan pembayarannya. Bagian yang menangani penagihan seharusnya dipegang oleh orang yang berbeda dari semua fungsi termasuk fungsi penjualan, harusnya penagihan dilakukan oleh bagian tersendiri yang independen. Kedua fungsi ini dipegang oleh satu bagian karena perusahaan menganggap bahwa dengan sistem ini sudah cukup memadai untuk menangani kedua fungsi ini. Selain itu perusahaan juga menganggap bahwa dengan sistem tersebut sudah memperhitungkan kontrol terhadap keduanya, dengan adanya penagihan yang dilakukan Staf Penjualan terlebih dahulu harus atas persetujuan Staf Administrasi Keuangan dan Manajer Cabang dan pada sore harinya hasilnya harus kembali lagi pada Staf Administrasi Keuangan. Namun dengan adanya hal ini ada beberapa kemungkinan yang dapat terjadi salah satunya adalah masing-masing fungsi tidak dapat bekerja maksimal untuk memenuhi

tujuannya dan sangat memungkinkan terjadinya peluang untuk manipulasi data penagihan. Sebaiknya fungsi penjualan kredit dipisah dengan fungsi penagihan piutang, dan fungsi penagihan piutang ini dipegang oleh bagian yang independen. Walaupun sudah mempunyai kontrol atas kedua aktivitas ini, namun akan lebih baik kalau dipisah agar setiap fungsi dapat melakukan aktivitasnya dengan lebih maksimal untuk mencapai tujuan.

Problem area yang terakhir adalah kurang optimalnya kebijakan yang telah ditetapkan dan dijalankan terhadap fungsi penjualan kredit dan penagihan piutang selama ini. Hal ini memberikan dampak terjadinya kondisi perputaran piutang perusahaan yang sedikit menurun dalam pengamatan dua tahun terakhir. Sebaiknya dilakukan perubahan kebijakan perusahaan terutama dalam fungsi penjualan kredit dan penagihan piutang, sehingga dapat meningkatkan kondisi perkembangan perusahaan terutama pada peningkatan perputaran piutang perusahaan dalam tahun-tahun mendatang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

3.1. Kesimpulan

1. Terdapat perangkapan bagian antara bagian kontrol atas fungsi penjualan dengan pertanggungjawaban atas keseluruhan kegiatan di Kantor Cabang yang dilakukan oleh Manajer Cabang. Dengan adanya hal ini, maka salah satu tujuan bagian kontrol yaitu independensi sulit tercapai. Jadi selain menjadi Manajer dalam Kantor Cabang juga mengontrol fungsi penjualan itu sendiri.
2. Ditemukannya fungsi yang dipegang oleh satu bagian yaitu Staf penjualan, dimana Staf Penjualan selain melakukan penjualan kredit kepada pelanggan juga bertanggung jawab penuh sampai pelunasan piutangnya. Hal ini dilakukan karena menurut pertimbangan perusahaan menginginkan efisiensi dalam bekerja. Maka dengan adanya hal ini pula terjadi adanya independensi yang sulit tercapai.
3. Kurang optimalnya kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan selama ini, yaitu pada fungsi penjualan dan penagihan piutang yang berakibat tidak meningkatnya kondisi perputaran piutang perusahaan dalam dua tahun terakhir.
4. Terdapat pelanggan yang gulung tikar, melarikan diri, ataupun kesengajaan lain yang dilakukan pelanggan untuk menghindari pembayaran atas pembelian kreditnya terhadap PT. Waru Abadi Gresik.

3.2. Saran

1. Sebaiknya disetiap Kantor Cabang mempunyai bagian tersendiri untuk menilai dan mengontrol kinerja seluruh karyawan yang ada di Kantor Cabang.
2. Sebaiknya dilakukan pemisahan fungsi penjualan kredit dan fungsi penagihan piutang. Hal ini dilakukan untuk memberikan kemudahan dalam pengawasan kedua aktivitas fungsi tersebut.
3. Perusahaan sebaiknya memikirkan dan merancang kembali apakah perlu mengubah kebijakan atau prosedur yang sudah ada, mengingat juga kebijakan yang telah berjalan ini sudah cukup lama digunakan. Untuk pencapaian keinginan tujuan perusahaan yang ingin semakin mengembangkan usahanya, maka diperlukan inovasi-inovasi baru yang salah satunya merancang kembali kebijakan atau prosedur yang lebih baik pada khususnya dalam aktivitas penjualan kredit dan penagihan piutang.
4. Memberikan solusi-solusi atas segala permasalahan yang dihadapi pelanggan, sehingga pelanggan yang lari dari masalah dapat ditekan. Misalnya memberikan keringanan bagi pelanggan yang mengalami kerugian.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, Robert N., and Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control Systems - Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku Dua. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Anthony, Robert N., and Govindarajan, Vijay. 2004. *Management Control Systems*. Eleventh Edition. America : By The Mc. Graw-Hill Companies, Inc
- Horngren, Harrison, Robinson, dan Secokusumo. 1997. *Akuntansi di Indonesia*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Kieso-Donald, Jerry J. and Terry D. 2002. *Akuntansi Intermediate*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Maciariello, Joseph A. and Kirby, Calvin J. 1994. *Management Control Systems - Using Adaptive Systems to Attain Control*. America : By Prentice-Hall, Inc
- Niswonger-Rollin, Carl, James and Philip. 1999. *Prinsip-prinsip Akuntansi*. Edisi Sembilanbelas. Jakarta : Penerbit Erlangga

Lampiran I
TABEL KUISIONER SKRIPSI
EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
ATAS AKTIVITAS PENJUALAN

Nama : Bapak Arif

Y : Ya

Jabatan: Sistem Pengendalian Internal

T : Tidak

Beri tanda *check mark* (√) untuk jawaban yang sesuai

NO	PERTANYAAN	YA	TIDAK
1.	Apakah perusahaan menggunakan daftar harga?	√	
2.	Apakah penyimpangan dari daftar harga harus disetujui oleh pejabat perusahaan yang berwenang?	√	
3.	Apakah perusahaan mempunyai pedoman pemberian potongan yang tertulis?	√	
4.	Apakah untuk setiap penjualan diminta surat pesanan (<i>purchase order</i>) dari pembeli?	√	
5.	Apakah penetapan harga jual, syarat penjualan, syarat pengiriman, dan potongan penjualan dilakukan oleh pihak yang berwenang?	√	
6.	Apakah digunakan formulir order yang <i>prenumbered</i> ?	√	
7.	Apakah setiap pengiriman barang didasarkan pada <i>Delivery Order (DO)</i> ?	√	
8.	Apakah DO : a. Terkontrol dengan <i>prenumbered</i> ?	√	

	b. Hanya orang tertentu yang berhak mengotorisasi?	√	
	c. Barang yang dikirim dicocokkan dengan DO?	√	
	d. Langsung dikirim kepada pembuat faktur?	√	
	e. Dikaitkan dengan faktur, untuk menjamin DO dibuatkan fakturnya?	√	
9.	Apakah faktur penjualan :		
	a. Terkontrol dengan <i>prenumbered</i> ?	√	
	b. Staf Administrasi cukup mengawasi urutan faktur?	√	
	c. Staf Administrasi memeriksa ketepatan :		
	- Jumlah kuantitas yang dikirim?	√	
	- Harga?	√	
	- Perhitungan?	√	
	- Syarat kredit?	√	
10.	Apakah masa kerja karyawan di bagian penjualan dan penagihan piutang telah memadai?	√	
11.	Apakah rotasi jabatan karyawan pada bagian penjualan dan penagihan piutang dilaksanakan secara berkala?	√	
12.	Apakah fungsi penjualan terpisah dari :		
	a. Bagian keuangan?	√	
	b. Bagian akuntansi?	√	
	c. Bagian penyimpanan?	√	
13.	Apakah perusahaan mempunyai sistem		

	pengendalian pada kegiatan penjualan?	√	
14.	Apakah telah tersedia prosedur penjualan yang jelas?	√	
15.	Apakah prosedur penjualan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasional sehari-hari?	√	
16.	Apakah prosedur penjualan tampak cukup efisien?	√	
17.	Apakah tindakan perbaikan yang diperlukan untuk mengatasi masalah penjualan selalu dilakukan tepat pada waktunya?	√	
18.	Apakah retur penjualan sering terjadi? Kalau ya : apakah jumlahnya material?		√ X
19.	Apakah dibuat kartu piutang? Bila ya : a. Apakah secara periodik diadakan pencocokan saldo perkiraan <i>control</i> (buku besar piutang) dengan kartu piutang? b. Apakah hanya orang tertentu yang memegangnya?	√ √ √	
20.	Apakah pencatatan di kartu piutang : a. Sering bergilir? b. Terpisah dari yang mengerjakan buku besar?		√ √
21.	Apakah perkiraan piutang pelanggan secara periodik diteliti mengenai : a. Pelanggan yang sering terlambat? b. Bukti adanya pelunasan sebagian?	√ √	

	c. Bukti adanya penghapusan?	√	
22.	Apakah setiap akhir bulan dikirimkan <i>monthly statement of account</i> kepada pelanggan? Bila ya : a. Dicocokkan dengan kartu piutang oleh orang yang tidak berhubungan dengan penerimaan dan pengeluaran uang, serta nota kredit? b. Dikirim oleh orang yang bukan administrasi piutang?		√ X X
23.	Apakah perselisihan dengan pelanggan ditangani oleh bagian kredit atau orang lain yang dikuasakan, dan tidak dilakukan oleh kasir atau petugas administrasi piutang?	√	
24.	Bila perusahaan memberikan potongan yang lebih besar dari biasanya, apakah mendapatkan persetujuan khusus dari pejabat yang berwenang?	√	
25.	Apakah koreksi atas faktur dan penghapusan piutang harus disetujui pejabat perusahaan yang berwenang?	√	
26.	Apakah bukti untuk penagihan atas piutang yang telah dihapuskan, diamankan untuk mencegah penyalahgunaan?	√	
27.	Apakah secara periodik dibuat analisis umur piutang dan yang lama sudah jatuh tempo di <i>follow up</i> ?	√	
28.	Apakah terdapat kebijakan manajemen tentang		

	penghapusan piutang?	√	
29.	Apakah untuk penagihan dibuatkan buku kwitansi? Bila ya : a. Apakah kwitansi tersebut memiliki nomor urut tercetak? b. Apakah kwitansi dibuat setelah diperiksa lebih dahulu ke masing-masing saldo piutang?	√ √ √	
30.	Apakah penerimaan berupa cek mundur/ giro (<i>post dated cheque</i>) diberikan ke bagian akuntansi?	√	
31.	Apakah bagian akuntansi mengadakan jurnal khusus untuk penerimaan cek mundur?	√	
32.	Apakah pada cek mundur yang diterima telah dicantumkan nama perusahaan/klien?	√	
33.	Apakah hasil penagihan langsung diserahkan kepada bagian Staf Administrasi, dengan waktu yang tidak lama dan jumlah yang seharusnya diterima?	√	

Lampiran 2
PENJUALAN KREDIT 2004-2005

TAHUN	SALDO AWAL	MUTASI SELAMA SATU TAHUN		SALDO AKHIR
		Debit	Kredit	
2004	2,197,728,696.84	90,422,522,757.84	88,417,745,713.90	2,777,849,286.34
2005	3,583,043,044.34	112,509,560,427.84	110,372,638,712.90	2,909,993,957.34

Penyisihan piutang

2004 1,808,450,455.16
2005 2,250,191,208.56

Penghapusan Piutang

2004 130,513,000.00
2005 119,540,150.00

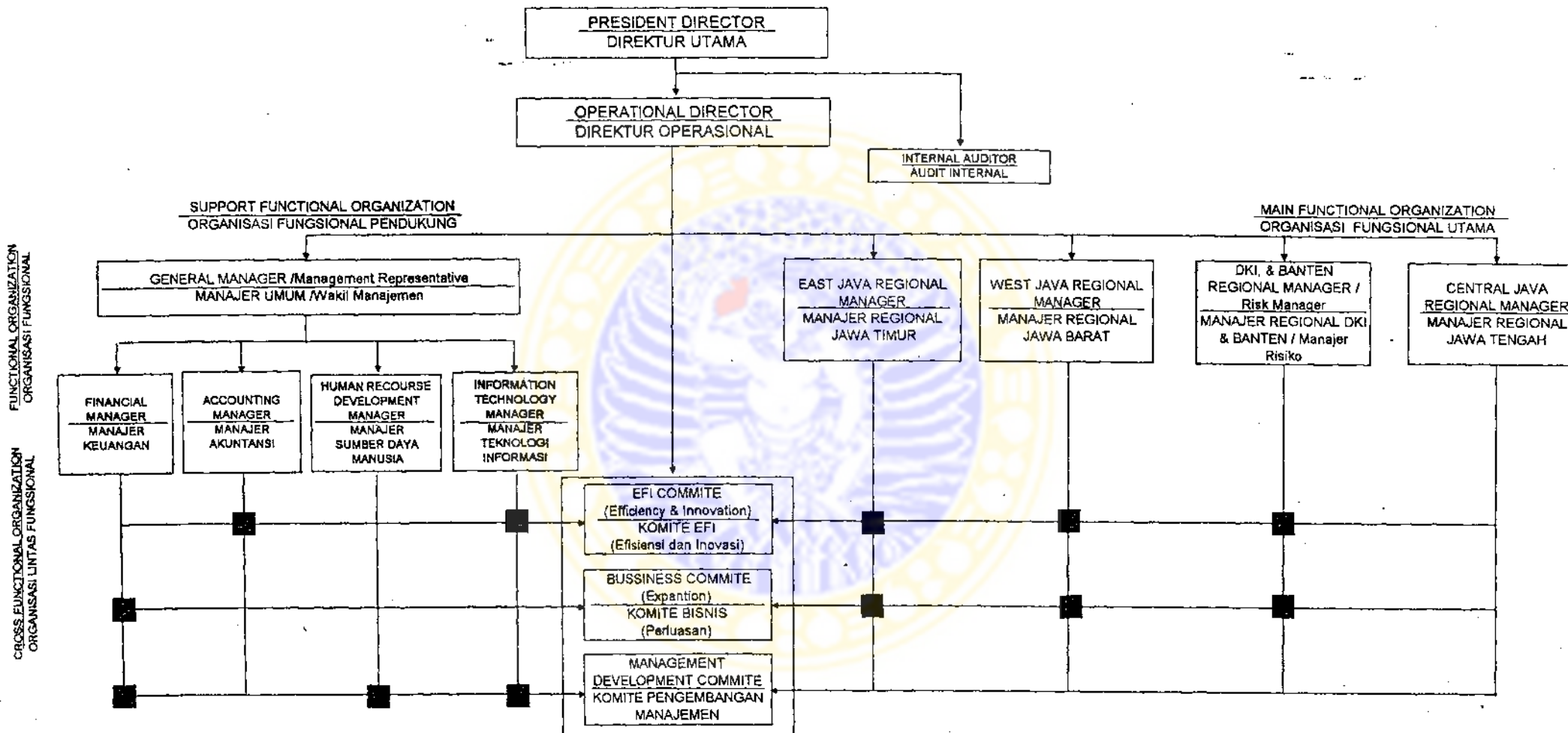
Analisa Umur Piutang 35 hari
Yang sudah jatuh tempo nuggak sebanyak =

realisasi = 38-40 hari
15% per tahun

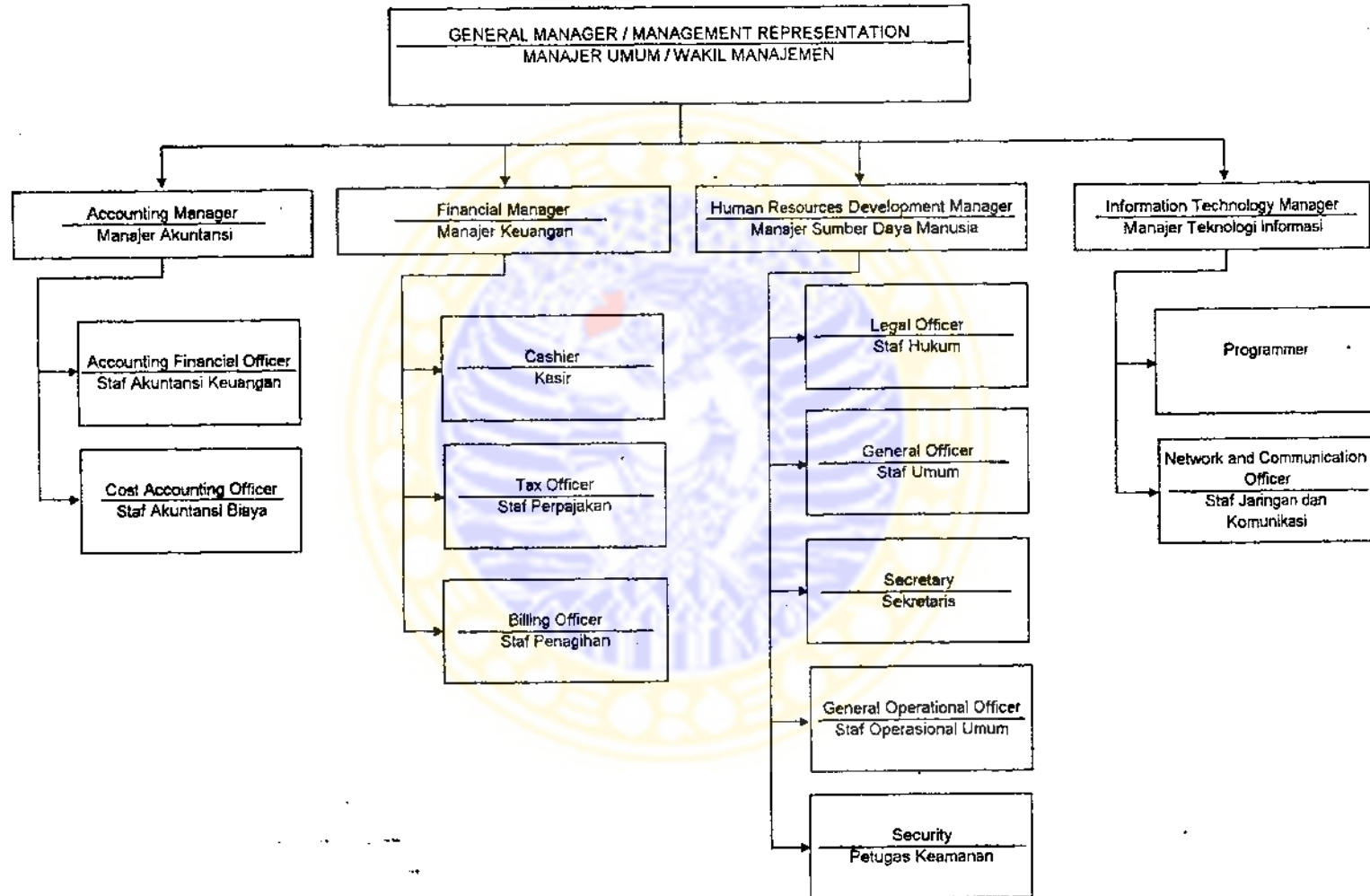
Rasio Perputaran Piutang =

2004	$\frac{90,422,522,757.84}{2,487,788,991.59}$	36.35	3635%
2005	$\frac{112,509,560,427.84}{3,246,518,500.84}$	34.66	3466%

CROSS FUNCTIONAL ORGANIZATION STRUCTURE OF PT. WARU ABADI STRUKTUR ORGANISASI LINTAS FUNGSIONAL PT.WARU ABADI



GENERAL MANAGER ORGANIZATION STRUCTURE
STRUKTUR ORGANISASI KEPALA KEUANGAN



AMPIRAN SURAT KEPUTUSAN DIREKSI
Nomor : 002/WA.KPTS/01.2006

EAST JAVA REGIONAL MANAGER ORGANIZATION STRUCTURE
STRUKTUR ORGANISASI MANAJER REGIONAL JAWA TIMUR

