

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
BAGIAN PENJUALAN DALAM MENUNJANG  
EFEKTIVITAS PENJUALAN PADA  
PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi



Disusun Oleh :

**DANIEL MEKY SULUNG**

**01.23.0031**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG  
2006**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : DANIEL MEKY SULUNG  
Nomor Pokok : 01.23.0031  
Universitas : Merdeka Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi: Akuntansi  
Judul Skripsi : **EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
BAGIAN PENJUALAN DALAM MENUNJANG  
EFEKTIVITAS PENJUALAN PADA PT. GRAMEDIA  
ASRI MEDIA MALANG**

Malang, September 2006

DISETUJUI DAN DITERIMA :

Ketua Program Studi



(Drs. Gaguk Apriyanto, MSi)

Pembimbing



(Drs. H. M. Ansory, MSi)



Fakultas Ekonomi  
(Drs. Maxion Sumtaky, MSi)

**EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAGIAN  
PENJUALAN DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS  
PENJUALAN PADA PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA MALANG**

Dipersiapkan dan disusun oleh :  
**DANIEL MEKY SULUNG**  
01.23.0031


Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji  
Pada tanggal 15 September 2006

**Susunan Dewan Penguji**

Ketua Penguji

  
Drs. H. M. Ansory, MSi

Sekretaris Penguji

  
Drs. Bambang Irawan SP, M.Si

Anggota Penguji

  
Dra. Diana Zuhroh, MSi, Ak

Skripsi ini Telah Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Malang, September 2006  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Merdeka Malang

  
Drs. HANIKON SUMTAKY, MSi

## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : DANIEL MEKY SULUNG  
Nomor Pokok : 01.23.0031  
Program Studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Merdeka Malang

Benar-benar melakukan penelitian pada PT. Gramedia Asri Malang yang dimulai pada bulan Juni sampai selesai, guna menyelesaikan Skripsi yang berjudul : **"EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAGIAN PENJUALAN DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENJUALAN."**

Demikian surat keterangan ini dibuat, dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 25 Agustus 2006

Pimpinan  
  
  
**Herwin Susianto**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : DANIEL MEKY SULUNG  
Nomor Pokok : 01.23.0031  
Universitas : Merdeka Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Tempat Tanggal Lahir : Balikpapan, 12 Mei 1982  
Alamat : Jl. Prapatan No. 14 Balikpapan  
Nama Orang Tua (Ayah) : Petrus Marda  
(Ibu) : Martha K  
Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SD Katolik Santa Theresia Tahun 1992  
2. Lulus SMP Negeri 1 Balikpapan Tahun 1998  
3. Lulus SMA Negeri Balikpapan Tahun 2001  
4. Terdaftar sebagai Mahasiswa Universitas Merdeka Malang Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang Tahun 2001.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga dapatlah tersusun skripsi ini dengan judul : EVALUASI SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BAGIAN PENJUALAN DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENJUALAN PADA PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA MALANG.”

Adapun tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Merdeka Malang. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga pada kesempatan yang baik ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menghantarkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Maxion Sumtaky, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
2. Bapak Drs. Gaguk Apriyanto, MSi, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Merdeka Malang
3. Bapak Drs. H. M. Ansory, MSi, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran dalam memberikan bimbingan, pengarahan dan dorongan untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Pimpinan beserta staff PT Gramedia Asri Media Malang yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Kedua orang tuaku, atas perhatian dan kasih sayang serta doa restunya, baik berupa materiil maupun spirituil.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Akhirnya mengingat keterbatasan pengetahuan yang penulis miliki, penulis menyadari adanya kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna kesempurnaan skripsi ini dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, September 2006

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN TIM PENGUJI SKRIPSI .....	iii
HALAMAN SURAT KETERANGAN PENELITIAN .....	iv
HALAMAN DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Permasalahan .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Kegunaan Penelitian .....	3
BAB II LANDASAN TEORI .....	5
A. Pengertian Karakteristik, Lingkungan, Proses Pengendalian Manajemen .....	5
1. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen .....	12
2. Lingkungan Pengendalian Manajemen .....	15
3. Proses Pengendalian Manajemen .....	22



B. Penilaian Kinerja.....	25
1. Tahap Penilaian Kinerja .....	27
2. Manfaat Penilaian Kinerja.....	30
3. Tujuan Sistem Penilaian Kinerja.....	31
4. Persyaratan Sistem Penilaian Manajemen yang Efektif .....	32
5. Sistem Pelaporan .....	35
C. Hubungan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Kinerja Manajer .....	36
D. Anggaran Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer .....	40
1. Proses Penyusunan Anggaran.....	41
2. Karakteristik Anggaran .....	42
3. Fungsi Anggaran .....	42
4. Anggaran Pendapatan .....	43
E. Analisis <i>Variance</i> .....	44
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
A. Definisi Operasionalisasi Variabel .....	47
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	47
C. Lokasi Penelitian.....	47
D. Jenis Data .....	48
E. Teknik Pengumpulan Data.....	48
F. Teknik Analisis Data .....	49

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL	
	PENELITIAN .....	51
	A. Hasil Penelitian .....	51
	1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	51
	2. Lokasi Perusahaan .....	52
	3. Struktur Organisasi Sumber Daya Perusahaan .....	53
	4. Pemasaran .....	65
	5. Organisasi dan Personalia .....	67
	6. Informasi Akuntansi .....	56
	7. Tujuan Perusahaan .....	70
	8. Informasi Akuntansi .....	73
	B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	74
	1. Masalah .....	74
	2. Bukti Masalah .....	75
	3. Akibat Masalah .....	75
	4. Pemecahan Masalah .....	76
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	85
	A. Kesimpulan .....	85
	B. Saran-saran .....	86

#### DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Karyawan .....	68
2. Kualitas Karyawan Dilihat Dari Pendidikan.....	69
3. Jumlah Target dan Realisasi Penjualan Tahun 2005 (Unit).....	73
4. Jumlah Target dan Realisasi Penjualan Tahun 2005 (Rupiah).....	74
5. Analisis Target dan Realisasi Penjualan Tahun 2005 (Unit).....	80
6. Analisis Target dan Realisasi Penjualan Tahun 2005 (Rupiah).....	81

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Pendekatan Ganda Terhadap Penilaian Kinerja.....	33
2. Beberapa Aspek Perilaku Dalam Proses Manajemen .....	39
3. Struktur Organisasi.....	55

## ABSTRAKSI

Penjualan sebagai salah satu kegiatan penting yang dilakukan oleh manajer harus direncanakan dan dikendalikan secara baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Penjualan mempunyai peranan penting untuk perolehan laba yang tinggi pada harga tertentu dengan biaya yang wajar. Apabila tidak dilaksanakan sesuai dengan pola dan kebijakan serta strategi yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya, maka akan mengakibatkan tidak terealisasinya program penjualan yang telah direncanakan, sehingga tujuan perusahaan untuk mencapai laba tidak akan tercapai, bahkan perusahaan akan mengalami kerugian.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja bagian penjualan yang dilakukan perusahaan, mengevaluasi apakah sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajer telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan memperdalam ilmu dan pengetahuan mengenai sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja-kinerja penjualan. Teknik analisis yang digunakan adalah menilai sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di perusahaan dan menilai kinerja manajer penjualan di perusahaan yang berhubungan dengan pelaksanaan seluruh kebijakan yang bersangkutan dengan bagiannya dan apakah ada penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis selisih diketahui bahwa anggaran penjualan sebesar Rp. 1.713.240.000 sedangkan realisasinya sebesar 1.472.292.000, sehingga terjadi selisih yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 240.948.000,-. Pembuatan laporan pertanggungjawaban ataupun evaluasi dengan menggunakan analisis selisih oleh manajemen, bertujuan untuk mengetahui aktivitas penjualan dari masing-masing produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan demikian apabila ada peningkatan atau penurunan prestasi kerja yang telah mereka capai selama ini dapat diketahui dari laporan tersebut. Juga produk mana yang paling laku dan disukai oleh konsumen, sehingga dapat bersaing dengan produk lain perusahaan sejenis dan menjadikan suatu dasar untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan. Berdasarkan data yang penulis sajikan dari PT. Gramedia Asri Media Malang bahwa dari penjualan produk yang tertinggi pada produk buku, karena volume penjualan tertinggi. Berdasarkan keterangan di atas dapat diketahui bahwa, yang perlu ditingkatkan pada perusahaan ini adalah volume penjualannya. Oleh karena itu penulis mengusulkan dilakukannya terus perluasan pasar, sehingga hasil penjualan selain dijual di pasar yang telah ada, juga bisa dijual di pasar lain. Selain itu penulis juga menegaskan pentingnya penerapan sistem pengendalian manajemen yang baik pada PT. Gramedia Asri Media Malang, karena dengan pengendalian yang baik pada bagian penjualan, kelancaran penjualan akan terjamin.

