

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PENJUALAN  
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENJUALAN  
DODOL**

**(Studi Kasus PT Herlinah Cipta Pratama)**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Rika Nurmaela Sari

2013130072

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT  
No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)  
BANDUNG  
2017**

**OPERATIONAL REVIEW OF THE SALES ACTIVITY TO INCREASE  
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF SALES OF THE DODOL**

**(Case Study On PT Herlinah Cipta Pratama)**



UNDERGRADUTE THESIS

Submitted to complete a part of requirements  
to get a Barchelor Degree in Economics

By :

Rika Nurmaela Sari

2013130072

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

ACCOUNTING DEPARTMENT

(Accredited based on the Decree of BAN-PT

No. 0227/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

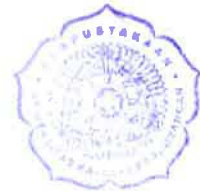
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PENJUALAN  
UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENJUALAN  
DODOL**  
(Studi Kasus PT Herlinah Cipta Pratama)

Oleh :  
Rika Nurmaela Sari  
2013130072

PERSETUJUAN SKRIPSI  
Bandung, Juni 2017



Ketua Program Studi Akuntansi S-1,

Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT.

Pembimbing,

Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

# PERNYATAAN :

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Rika Nurmaela Sari  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 22 September 1995  
Nomor Pokok : 2013130072  
Program Studi : Akuntansi  
Jenis Naskah : Skripsi

## JUDUL

### PEMERIKSAAN OPERASIONAL TERHADAP AKTIVITAS PENJUALAN UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENJUALAN DODOL

(Studi Kasus PT Herlinah Cipta Pratama)

dengan,

Pembimbing : Samuel Wirawan, SE.,MM.,Ak.



## SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur, atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana dengan paling banyak RP. 200 juta

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 19 Juni 2017

Pembuat pernyataan: Rika Nurmaela Sari



(Rika Nurmaela Sari)

## ABSTRAK

Persaingan di dunia bisnis semakin ketat yang menuntut perusahaan untuk mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi di setiap aktivitasnya agar tidak tersingkir dari dunia bisnis. Salah satu aktivitas yang penting yaitu aktivitas penjualan, karena keberhasilan dalam aktivitas penjualan menunjukkan keberhasilan bagi perusahaan dengan cara meningkatkan omzet dan mengoptimalkan biaya. Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut untuk menjalankan usahanya dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Oleh karena itu, untuk menilai aktivitas penjualan perusahaan dan untuk mengetahui permasalahan yang ada, diperlukanlah pemeriksaan operasional.

Pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan yang dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi prosedur operasi. Pemeriksaan operasional juga digunakan untuk melihat kesesuaian kondisi aktual dengan kondisi standarnya dalam kegiatan tersebut. Pemeriksaan operasional terhadap pengelolaan aktivitas penjualan diperlukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan yang ada selama ini dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan adalah penilaian terhadap kegiatan di perusahaan untuk mencari kelemahan atau potensi perusahaan sehingga dapat dikembangkan dengan lebih baik dan pada akhirnya peneliti dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Dalam melakukan penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penjualan dodol pada PT Herlinah Cipta Pratama. Perusahaan ini merupakan perusahaan industri makanan yang menjual makanan tradisional yaitu dodol atau yang dikenal sebagai dodol Picnic dan telah berdiri sejak tahun 1949. Peneliti menggunakan metode studi deskriptif. Metode ini dapat membantu peneliti untuk berpikir secara sistematis mengenai berbagai aspek dalam situasi tertentu, memberikan gagasan untuk penelitian lebih lanjut, dan membuat keputusan sederhana dari penelitian yang telah dilakukan. Sedangkan teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu melakukan wawancara dan observasi dengan manajer perusahaan, manajer gudang, bagian administrasi perusahaan dan pihak-pihak yang terkait dengan berbagai prosedur yang ada di perusahaan, dan mengumpulkan dokumen terkait aktivitas penjualan perusahaan.

Peneliti melakukan analisis terhadap kebijakan serta prosedur yang berkaitan dengan aktivitas penjualan dan berdasarkan analisis tersebut diketahui bahwa kebijakan dan prosedur yang ditetapkan perusahaan belum ditetapkan secara memadai, seperti terdapat penjualan kredit yang diberikan kepada pelanggan baru dan perusahaan memberikan penjualan tambahan pada pelanggan yang belum melunasi piutangnya terlebih dahulu, bagian gudang terkadang tidak melakukan pemeriksaan kembali terhadap kualitas dan kemasan barang pada saat proses pengeluaran barang, kegiatan pemasaran perusahaan belum dilakukan secara memadai karena perusahaan hanya berfokus pada kegiatan *sponsorship* pada *event* olah raga yang tidak dapat mendongkrak penjualan perusahaan. Serta peneliti melakukan analisis kuantitatif terhadap penjualan aktual dan biaya penjualan aktual dari tahun 2013 sampai 2015. Diketahui bahwa penjualan aktual perusahaan menurun sebesar 0,21% dari tahun 2013 ke tahun 2014 dan menurun sebesar 2,37% dari tahun 2014 ke tahun 2015. Sedangkan biaya penjualan aktual perusahaan mengalami peningkatan dari tahun 2013 sampai 2015 dengan peningkatan sebesar 1,16% dari tahun 2013 ke tahun 2014 dan peningkatan sebesar 1,06% dari tahun 2014 ke tahun 2015. Peneliti juga melakukan analisis kuantitatif terhadap target penjualan dan anggaran biaya penjualan tahun 2014 dan 2015 dengan membandingkan target penjualan dan anggaran biaya penjualan yang ditetapkan perusahaan dengan target penjualan dan anggaran biaya penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti. Target penjualan yang ditetapkan perusahaan tahun 2014 dan 2015 *understated* sebesar Rp 3.317.886.321 dan Rp 2.031.268.528 bila dibandingkan dengan target penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti tahun 2014 dan 2015. Sedangkan anggaran biaya penjualan yang ditetapkan perusahaan memiliki *overstated* sebesar Rp 79.493.033 dan Rp 98.272.263 bila dibandingkan dengan anggaran biaya penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti. Peneliti mengidentifikasi kelemahan dari hasil pemeriksaan operasional yaitu masih terdapat prosedur yang belum dilakukan sesuai dengan prosedur yang seharusnya, pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik, penetapan target penjualan dan anggaran biaya penjualan yang kurang baik, pengelolaan gudang dan penanganan retur barang yang kurang baik. Berdasarkan analisis tersebut peneliti memberikan beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat membantu perusahaan untuk perbaikan dan untuk mencapai tujuan.

Kata kunci: pemeriksaan, operasional, dan penjualan.

## **ABSTRACT**

*Competition in the business world increasingly tight demanding company to able to improve the efficiency and effectiveness in each of its activity to not knocked out of the business world. One activity that important namely the sales activity, because success in the sales activity showed success for companies with ways to improve earnings and optimize costs. In achieving this aim, companies are required to run its business with effective, efficient, and economical. Hence, to assess the activity of sale of the company and to know the existing problems, necessary operational examination.*

*Operational review is an examination conducted to assess the effectiveness and efficiency of operative procedures. Operational review is also used to assess the actual condition of these activities. Operational review for the management of the selling needed to assess the effectiveness of the management of the existing in support of the company. Hence, operational check on the selling are the judgments of activities in company to find weakness or potential company so that it can be developed with better and could finally recommended to improve effectiveness and efficiency of companies.*

*In doing this research, the company's sales and effectiveness sales in pt herlinah cipta pratama. This company is a food industry company selling food dodol or known as dodol picnic and established in 1949. Researchers used method descriptive study. This method can help scientists to think systematically on various aspects in a particular situation, give the idea of further research, and makes decisions simplest of the test which has been done. While technique data collection is interviewing and observation with manager of a company, manager warehouse, administration company and the associated with various procedures that the company, and collecting documents related to the sale activity of the company.*

*Researchers an analysis of the policies and procedures for the sale and management of sales to customers he has not paid receivable first, a part of the quality and package of goods during the process expenditure goods, activities marketing companies are not yet done an adequate because firms is focused on sponsorship activities in the event sports who do not get a sale of the company. And researchers conducted the quantitative analysis of actual sales from year 2013 to 2015. Known that the actual company is down by 0,21% from year 2013 to year 2014 and down by 2,37% from year 2015 to year 2014. It will cost actual sales company has risen from year 2013 to 2015 with a rise of 1,16% from year 2013 to year 2014 and increased 1,06% from year 2014 to year 2015. Researchers also conducted a quantitative analysis of its sales target And budget the cost of the sale of 2014 and 2015 by comparing its sales target and budget the cost of sales by the company with its sales target and budget the cost of sales which should be based on proposals researchers. Sales target in the by the company in 2014 and 2015 understated 3.317.886.321 rupiah and 2.031.268.528 rupiah compared to sales target should be based on the in 2014 and 2015. While the budget for the sale by the company has overstated 79.493.033 rupiah and 98.272 .263 rupiah compared to the budget for the sales which should be based on the researchers. Based on these analyzes, the researcher gives some recommendations that are expected to help the company to repair and to achieve the goal.*

*Keywords: operational, review, and sales.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan petunjuknya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pemeriksaan Operasional terhadap Aktivitas Penjualan untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penjualan Dodol (Studi kasus PT Herlinah Cipta Pratama)" tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Pada kesempatan kali ini peneliti ingin menyampaikan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama proses penyusunan skripsi ini sehingga peneliti dapat menyelesaikannya dengan baik:

1. Ibu, Rohayati,AMG., dan Ayah, Harya Hidayat,S.Ap., yang selalu memberikan dukungan baik secara materiil maupun non-materiil, doa yang selalu diperuntukkan untuk anaknya, serta kasih sayang yang tidak pernah putus. Kak Novia Hardiyantie Rahayu A.Md. yang telah membantu peneliti dan Adik peneliti Nadila Ayu Lestari yang selalu memberikan hiburan dikala peneliti sedang jenuh.
2. Untuk dosen pembimbing peneliti, Pak Samuel Wirawan,SE.,MM.,Ak. yang telah bersabar membimbing peneliti selama proses penyusunan skripsi. Terimakasih atas waktu, bimbingan, pengetahuan, dan saran yang diberikan sehingga membuat skripsi ini lebih baik lagi.
3. Untuk dosen wali peneliti, Ibu Muliawati,SE.,M.Si.,Ak., terimakasih atas waktu dan bantuan ibu selama peneliti berkuliah.
4. Bapak Gery Raphael Lusanjaya,SE.,MT. sebagai Ketua Program studi S1 Akuntansi.
5. Untuk Ibu Dr. Maria Merry Marianti,Dra.,M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Untuk dosen Penguji Sidang Skripsi yang telah memberikan arahan, masukan, kritik, dan saran kepada peneliti untuk memperbaiki skripsi ini.

7. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi UNPAR Program Studi Akuntansi yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama peneliti menuntut ilmu di UNPAR.
8. Pihak-pihak PT Herlinah Cipta Pratama yang telah memberikan waktu dan data-data yang diperlukan oleh peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat kesayangan Rika, diurutkan per abjad ya: Ayu Ameliya, Azmi Nur Azizah, Arin Nurul, Flavia Domitila, Gita Rifani, Helen Clara, Hani Suciani, Nabila Nursina, Rachma Della, Raafi Suharti, dan Sabrina Khoirunisa. Terimakasih atas canda tawa yang kalian lontarkan dan terimakasih juga atas dukungan yang selama ini kalian berikan.
10. Untuk keluarga besar Program Studi Akuntansi Universitas Katolik Parahyangan angkatan 2013, 2014, 2015, 2016, dan 2017.
11. Teman-teman selama di perkuliahan, diurutkan per abjad ya: Agatha Restinanda, Astari Utami, Keisa Nadya, Nisa Fatia, dan Rahel Qonita. Terimakasih telah memberikan warna-warni selama kehidupan kuliah berlangsung. Pertemanan yang dimulai dari semester satu perkuliahan, beruntung sekali bisa diberi kesempatan untuk mengenal kalian.
12. Untuk sahabat terbaik Mochamad Ilham Fachrizal teman berbagi cerita baik suka maupun duka. Terimakasih atas segala dukungan, bantuan, kritik, dan saran yang diberikan. Terimakasih juga untuk kebahagiaan yang diberikan sampai saat ini.
13. Untuk semua pihak lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu

Semoga Allah SWT, membalas kebaikan pihak-pihak yang telah membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa penelitian skripsi ini jauh dari sempurna, oleh karena itu, peneliti bersedia untuk menerima saran dan kritiknya sebagai masukan untuk penelitian skripsi ini. Peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Bandung, Juni 2017

Rika Nurmaela Sari



## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Identifikasi Masalah Penelitian.....	2
1.3. Tujuan Penelitian .....	2
1.4. Manfaat Penelitian .....	3
1.5. Kerangka Pemikiran .....	3
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
2.1. Pemeriksaan .....	7
2.1.1. Pengertian Pemeriksaan .....	7
2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan.....	8
2.2. Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional.....	9
2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional.....	10
2.2.4. Tahapan Pemeriksaan Operasional .....	11
2.3. Pengendalian Intern .....	16
2.3.1. Pengertian Pengendalian Intern .....	16
2.3.2. Tujuan Pengendalian Intern .....	16
2.3.3. Fungsi Pengendalian Intern.....	17
2.3.4. Komponen Pengendalian Intern.....	17
2.4. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis .....	22
2.5. Penjualan.....	22
2.5.1. Pengertian Penjualan.....	22

2.5.2. Aktivitas Penjualan .....	22
2.5.3. Tujuan Pemeriksaan Operasional atas Penjualan.....	24
2.6. Biaya .....	24
2.6.1. Pengertian Biaya .....	24
2.6.2. Klasifikasi Biaya .....	25
2.7. Pengertian Analisis Selisih .....	26
<b>BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....</b>	<b>27</b>
3.1. Metode Penelitian .....	27
3.1.1. Data Penelitian .....	27
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.1.3. Teknik Pengolahan Data .....	29
3.1.4. Kerangka Penelitian .....	30
3.2. Objek Penelitian.....	34
3.2.1. Sejarah Singkat .....	34
3.2.2. Struktur Organisasi .....	34
3.2.3. Deskripsi Pekerjaan.....	36
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
4.1. <i>Planning Phase</i> (Tahap Perencanaan) .....	43
4.2. <i>Work Program Phase</i> (Tahap Program Kerja) .....	67
4.3. <i>Field Work Phase</i> (Tahap Pemeriksaan Lapangan).....	70
4.3.1. Wawancara dengan manajer perusahaan mengenai kebijakan dan prosedur terkait aktivitas penjualan perusahaan dan melakukan observasi pada aktivitas penjualan perusahaan .....	70
4.3.2. Wawancara serta observasi mengenai prosedur penerimaan barang ke gudang, penyimpanan barang di gudang, dan pengeluaran barang dari gudang.....	76
4.3.3. Wawancara dan observasi mengenai kebijakan serta prosedur terkait pengembalian barang dagang (retur) dari pelanggan. ....	81
4.3.4. Analisis retur penjualan .....	86
4.3.5. Analisis kuantitatif mengenai target penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti terhadap	

penjualan aktual dan anggaran biaya penjualan yang seharusnya terhadap biaya penjualan aktual tahun 2014 dan 2015 .....	106
4.3.5.1. Analisis target penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti terhadap penjualan aktual tahun 2014 dan 2015 .....	106
4.3.5.2. Analisis anggaran biaya penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti terhadap biaya Penjualan aktual tahun 2014 dan 2015.....	115
4.3.6. Perhitungan target kuantitas penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti terhadap produk penjualan tertinggi .....	132
4.4. Pengembangan Hasil Temuan dan Rekomendasi ( <i>Development of Review Findings and Recommendation</i> ).....	148
4.5. Peranan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan .....	164
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	
5.1. Kesimpulan .....	167
5.2. Saran .....	169
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP PENELITI</b>	

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 3.1. Kerangka Penelitian.....	33
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT Herlinah Cipta Pratama .....	35
Gambar 4.1. Perbandingan Target Penjualan dengan Penjualan Aktual Tahun 2013 .....	49
Gambar 4.2. Perbandingan Anggaran Biaya Penjualan dan Biaya Penjualan Aktual Tahun 2013 .....	51
Gambar 4.3. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Tahun 2014 ..	54
Gambar 4.4. Perbandingan Anggaran Biaya Penjualan dan Biaya Penjualan Aktual Tahun 2014 .....	57
Gambar 4.5. Perbandingan Target Penjualan dengan Penjualan Aktual Tahun 2015 .....	60
Gambar 4.6. Perbandingan Anggaran Biaya Penjualan dan Biaya Penjualan Aktual Tahun 2015 .....	63
Gambar 4.7. Target Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan, Target Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti dan Penjualan Aktual tahun (Januari – Juni) Tahun 2014 .....	109
Gambar 4.8. Target Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan, Target Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti dan Penjualan Aktual tahun (Juli - Desember) Tahun 2014 .....	110
Gambar 4.9. Target Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan, Target Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti dan Penjualan Aktual tahun (Januari - Juni) Tahun 2015 .....	113
Gambar 4.10. Target Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan, Target Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti dan Penjualan Aktual tahun (Juni - Desember) Tahun 2015 .....	115
Gambar 4.11. Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya berdasarkan	

	usulan Peneliti, Anggaran Biaya Penjualan yang ditetapkan Perusahaan dan Biaya Penjualan Aktual bulan (Januari – Juni) Tahun 2014.....	118
Gambar 4.12.	Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti, Anggaran Biaya Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan dan Biaya Penjualan Aktual bulan (Juli – Desember) Tahun 2014 .....	119
Gambar 4.13.	Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti, Anggaran Biaya Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan dan Biaya Operasional Aktual bulan (Januari - Juni) Tahun 2015.....	122
Gambar 4.14.	Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti, Anggaran Biaya Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan dan Biaya Penjualan Aktual bulan (Juli – Desember) Tahun 2015 .....	123

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 4.1. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Tahun 2013 (dalam Rp) .....	47
Tabel 4.2. Perbandingan Anggaran Biaya Penjualan dan Biaya Penjualan Aktual Tahun 2013 (dalam Rp) .....	50
Tabel 4.3. Penilaian Efektivitas Penjualan dan Efisiensi Biaya Penjualan Tahun 2013 .....	52
Tabel 4.4. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Tahun 2014 (dalam Rp) .....	53
Tabel 4.5. Perbandingan Anggaran Biaya Penjualan dan Biaya Penjualan Aktual Tahun 2014 (dalam Rp) .....	55
Tabel 4.6. Penilaian Efektivitas Penjualan dan Efisiensi Biaya Penjualan Tahun 2014 .....	58
Tabel 4.7. Perbandingan Target Penjualan dan Penjualan Aktual Tahun 2015 (dalam Rp) .....	59
Tabel 4.8. Perbandingan Anggaran Biaya Penjualan dan Biaya Penjualan Aktual Tahun 2015 (dalam Rp) .....	61
Tabel 4.9. Penilaian Efektivitas Penjualan dan Efisiensi Biaya Penjualan Tahun 2015 .....	63
Tabel 4.10. Perbandingan Penjualan Aktual dan Biaya Penjualan Aktual antar Tahun 2013-2015 .....	66
Tabel 4.11. Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Pertama (Januari-Maret) Tahun 2013 (dalam Rp) .....	87
Tabel 4.12. Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Kedua (April-Juni) Tahun 2013 (dalam Rp).....	88
Tabel 4.13. Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Ketiga (Juli– September) Tahun 2013 (dalam Rp) .....	90

Tabel 4.14.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Keempat (Oktober - Desember) Tahun 2013 (dalam Rp).....	91
Tabel 4.15.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Pertama (Januari – Maret) Tahun 2014 (dalam Rp).....	93
Tabel 4.16.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Kedua (April - Juni) Tahun 2014 (dalam Rp).....	94
Tabel 4.17.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Ketiga (Juli – September) Tahun 2014 (dalam Rp) .....	96
Tabel 4.18.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Keempat (Oktober - Desember) Tahun 2014 (dalam Rp)....	97
Tabel 4.19.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Pertama (Januari – Maret) Tahun 2015 (dalam Rp).....	99
Tabel 4.20.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Kedua (April - Juni) Tahun 2015 (dalam Rp).....	100
Tabel 4.21.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Ketiga (Juli - September) Tahun 2015 (dalam Rp).....	102
Tabel 4.22.	Analisis Kehilangan Pendapatan karena Retur Kedaluwarsa dan Tambahan Biaya karena Retur Rusak Kemasan untuk Triwulan Keempat (Oktober - Desember) Tahun 2015 (dalam Rp)...	103
Tabel 4.23.	Analisis Target Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti tahun 2014 berdasarkan Peningkatan 10% dari Penjualan Aktual tahun 2013 .....	107

Tabel 4.24.	Analisis Target Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti tahun 2015 berdasarkan Peningkatan 10% Penjualan Aktual tahun 2014.....	111
Tabel 4.25.	Analisis Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti Tahun 2014 berdasarkan Penjualan Aktual Tahun 2013.....	116
Tabel 4.26.	Analisis Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti Tahun 2015 berdasarkan Penjualan Aktual Tahun 2014.....	120
Tabel 4.27.	Selisih Penjualan Aktual dan Biaya Penjualan Aktual dengan Target Penjualan dan Anggaran Biaya Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan dan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti untuk Tahun 2014 dan 2015.....	125
Tabel 4.28.	Perbedaan Target Penjualan dan Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti terhadap Target Penjualan dan Anggaran Biaya Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan Tahun 2014 dan 2015.....	127
Tabel 4.29.	Analisis Selisih Persentase Penjualan Aktual terhadap Target Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan dan Target Penjualan yang Seharusnya berdasarkan Usulan Peneliti serta Biaya Penjualan Aktual terhadap Anggaran Biaya Penjualan yang Ditetapkan Perusahaan dan Anggaran Biaya Penjualan yang Seharusnya .....	130
Tabel 4.30.	Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2013 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Pertama (Januari-Maret) Tahun 2014 .....	133
Tabel 4.31.	Analisis Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2013 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Kedua (April-Juni) Tahun 2014 .....	135
Tabel 4.32.	Analisis Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang	



	Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2013 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Ketiga (Juli-September) Tahun 2014 .....	136
Tabel 4.33.	Analisis Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2013 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Keempat (Oktober-Desember) Tahun 2014.....	138
Tabel 4.34.	Analisis Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2014 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Pertama (Januari-Maret) Tahun 2015 .....	140
Tabel 4.35.	Analisis Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2014 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Kedua (April-Mei) Tahun 2015 .....	142
Tabel 4.36.	Analisis Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2014 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Ketiga (Juli-September) Tahun 2015.....	143
Tabel 4.37.	Analisis Target Kuantitas 10 Penjualan Tertinggi yang Seharusnya berdasarkan Penjualan Tahun 2013 dengan 10 Produk Penjualan Aktual Tertinggi untuk Triwulan Keempat (Oktober-Desember) Tahun 2014.....	145
Tabel 4.38.	Perbandingan tujuh produk penjualan tertinggi tahun 2013 yang termasuk ke dalam 10 produk penjualan tertinggi tahun 2014 ..	147
Tabel 4.39.	Perbandingan tujuh produk penjualan tertinggi tahun 2014 yang termasuk ke dalam 10 produk penjualan tertinggi tahun 2015 .	147

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Hasil Wawancara dengan Manajer Penjualan PT Herlinah Cipta Pratama
- Lampiran 2. Hasil Observasi langsung ke perusahaan
- Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Manajer Penjualan PT Herlinah Cipta Pratama
- Lampiran 4. Hasil Observasi terkait Aktivitas Penjualan Perusahaan
- Lampiran 5. Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Gudang
- Lampiran 6. Hasil Observasi terkait Aktivitas Gudang Perusahaan
- Lampiran 7. Hasil Wawancara Mengenai Kebijakan dan Prosedur Pengembalian Barang (retur) dari Pelanggan
- Lampiran 8. Hasil Wawancara Mengenai Kebijakan dan Prosedur Pengembalian Barang (retur) dari Pelanggan
- Lampiran 9. Dokumen *Sales Order*
- Lampiran 10. Dokumen *Order Packing*
- Lampiran 11. Dokumen *Stock Harian*
- Lampiran 12. Dokumen Surat Jalan
- Lampiran 13. Dokumen Biaya Transpor
- Lampiran 14. Pengemasan Dodol
- Lampiran 15. Anggaran Biaya Penjualan sebagai Perencanaan Perusahaan untuk Tahun 2014
- Lampiran 16. Anggaran Biaya Penjualan sebagai Perencanaan Perusahaan untuk Tahun 2015

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Berbagai kota dan kabupaten di Indonesia saat ini sedang berlomba dalam memasarkan potensi daerah yang dimilikinya baik secara regional, nasional, maupun internasional. Seiring dengan berkembangnya sektor pariwisata di suatu daerah hal ini memberikan dukungan terhadap kemajuan untuk kabupaten/kota, penggerak perekonomian yang meningkatkan laju pertumbuhan dan penyedia lapangan pekerjaan. Salah satu kemajuan suatu daerah didukung oleh industri makanan, hal ini disebabkan banyaknya wisatawan yang mengunjungi daerah tersebut.

Salah satu daerah di provinsi Jawa Barat yang memiliki potensi wisata yang cukup terkenal adalah kabupaten Garut, yang terkenal dengan makanan khasnya yaitu dodol Garut. Dodol Garut dikenal luas karena rasanya yang khas dan memiliki cita rasa yang tinggi sehingga mampu mengangkat citra Kabupaten Garut sebagai penghasil dodol yang berkualitas tinggi. Salah satu perusahaan yang memproduksi dodol Garut adalah PT Herlinah Cipta Pratama (PT. HCP), industri ini dimulai tahun 1949 pada waktu itu perusahaan masih berskala rumahan dengan proses pembuatan yang sederhana dan jumlah tenaga kerja sebanyak lima orang serta daerah pemasarannya hanya sekitar Garut.

PT. HCP merupakan salah satu produsen dodol Garut di Indonesia. Perusahaan ini memproduksi dodol dengan merk “Picnic” yang menghasilkan berbagai jenis dodol dengan rasa dan kemasan yang beranekaragam serta harga yang terjangkau. Kini dodol Garut telah didistribusikan ke berbagai provinsi seperti Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan beberapa pulau Sumatra dan Bali. Hingga saat ini perusahaan sudah mampu menyerap tenaga kerja sekitar 250 orang dan kapasitas produksi berkisar 3-5 ton per hari. Dodol Garut Picnic mampu bertahan karena mampu menjaga dan meningkatkan kualitas produk

Namun nyatanya tidak jarang PT. HCP menemukan beberapa masalah pada aktivitas penjualan seperti keluhan pelanggan karena barang rusak dan

kesalahan pengiriman barang yang menyebabkan retur penjualan dan penjualan yang berfluktuasi ketika memasuki masa sepi maupun masa ramai liburan dan diketahui bahwa akhir-akhir ini aktivitas penjualan pada PT. HCP telah mengalami penurunan yang dapat menyebabkan aktivitas penjualan berjalan tidak efektif dan efisien.

Aktivitas penjualan merupakan salah satu aktivitas yang penting bagi perusahaan, sehingga diperlukan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian yang tepat menghasilkan penjualan yang efektif dan efisien. Kesalahan dalam aktivitas penjualan juga dapat menyebabkan kerugian dalam aktivitas penjualan bagi perusahaan. Maka dari itu, perlu adanya pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penjualan pada PT. HCP. Setelah itu diharapkan peneliti dapat membantu manajemen dengan memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, berikut ini identifikasi masalah yang dapat dirumuskan:

1. Bagaimana kebijakan dan prosedur terhadap aktivitas penjualan yang dilakukan selama ini pada PT Herlinah Cipta Pratama?
2. Bagaimana kondisi perkembangan penjualan dan biaya penjualan pada PT Herlinah Cipta Pratama?
3. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi aktivitas penjualan perusahaan yang tidak efektif dan tidak efisien?
4. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional dalam membantu menilai efektivitas dan efisiensi penjualan PT Herlinah Cipta Pratama?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kebijakan dan prosedur terhadap aktivitas penjualan yang dilakukan selama ini pada PT Herlinah Cipta Pratama.

2. Untuk mengetahui kondisi perkembangan penjualan dan biaya penjualan PT Herlinah Cipta Pratama.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi aktivitas penjualan perusahaan yang tidak efektif dan tidak efisien.
4. Untuk mengetahui peranan aktivitas pemeriksaan operasional dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas penjualan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Peneliti mengharapkan hasil penelitian dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yaitu:

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi manajemen untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam aktivitas penjualan perusahaan serta saran dan rekomendasi yang diberikan dapat bermanfaat dan diaplikasikan oleh pihak manajemen, sehingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam aktivitas penjualan.

##### **2. Bagi Masyarakat Luas**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan masyarakat mengenai pemeriksaan operasional dalam perusahaan khususnya mengenai efektivitas dan efisiensi aktivitas penjualan, serta diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian lanjutan yang melakukan penelitian sejenis.

##### **3. Bagi Peneliti**

Melalui penelitian ini peneliti dapat mengaplikasikan teori yang didapatkan selama masa perkuliahan ke dalam penerapan pemeriksaan operasional secara langsung. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan yang lebih dalam mengenai pemeriksaan operasional pada aktivitas penjualan.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Pada era globalisasi saat ini, banyak jenis usaha baru yang bermunculan baik di Indonesia maupun dunia yang menyebabkan bertambahnya

pesaing baru. Hal ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya dengan memperhatikan kelemahan dan meningkatkan kekuatan perusahaan serta memperhatikan aktivitas-aktivitas operasi yang sedang dijalankan. Salah satu aktivitas operasi yang memerlukan perhatian perusahaan adalah aktivitas penjualan. Aktivitas penjualan yang tidak dikelola dengan baik menyebabkan perusahaan sulit untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegagalan dalam mencapai target penjualan secara terus menerus mengancam keberlangsungan perusahaan.

Aktivitas penjualan memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Romney dan Steinbart (2015:413) aktivitas penjualan merupakan serangkaian aktivitas bisnis dan operasi pemrosesan informasi terkait yang terus-menerus dengan menyediakan barang dan jasa kepada pelanggan dan menerima kas sebagai pembayaran atas penjualan tersebut. Aktivitas penjualan memiliki empat aktivitas dasar yang saling berkaitan satu sama lain yaitu aktivitas pesanan penjualan, pengiriman barang, penagihan penjualan, dan penerimaan kas.

Menurut Romney dan Steinbart (2015:420), dalam aktivitas pesanan penjualan perusahaan harus melakukan tiga langkah yaitu pemeriksaan pesanan penjualan mengenai jumlah dan barang apa saja yang dipesan dan siapa yang bertanggung jawab atas penerimaan pesanan tersebut, menyetujui kredit pelanggan karena sebagian besar pembayaran dilakukan secara kredit maka perusahaan harus meninjau kebijakan kredit secara berkala, dan memeriksa ketersediaan barang apabila persediaan cukup tersedia untuk memenuhi pesanan maka pesanan tersebut terpenuhi tetapi jika persediaan tidak cukup maka perusahaan melakukan pemesanan kembali untuk mengotorisasi bagian produksi dari barang-barang yang dibuat ketika tidak ada persediaan yang mencukupi untuk memenuhi pesanan pelanggan.

Aktivitas pengiriman barang menurut Romney dan Steinbart (2015:428), dilakukan oleh departemen pengiriman (*Shipping*). Departemen pengiriman memiliki tanggung jawab untuk memastikan barang yang dikirim sesuai dengan barang yang dipesan pelanggan. Departemen pengiriman dapat melakukan perhitungan fisik persediaan dengan jumlah yang ada pada kartu pengambilan

(*picking ticket*) yaitu dokumen yang mengotorisasi bagian gudang untuk pengambilan barang dan dengan jumlah yang ada pada pesanan pelanggan.

Menurut Romney dan Steinbart (2015:433), aktivitas penagihan (*Billing*) ini memberitahu pelanggan mengenai jumlah yang harus dibayar. Apabila terdapat retur pelanggan maka perusahaan dapat mengurangi jumlah yang harus ditagih atau mengganti dengan produk yang baru. Apabila terdapat pelanggan yang tidak membayar setelah beberapa kali dilakukan penagihan, maka perusahaan perlu melakukan penghapusan rekening pelanggan.

Menurut Romney dan Steinbart (2015:439), aktivitas penjualan yang terakhir yaitu aktivitas penerimaan kas (*Cash Collection*). Aktivitas penerimaan kas adalah penerimaan dan proses pembayaran dari para pelanggan. Departemen yang bertanggung jawab untuk mencatat penerimaan kas dari pelanggan tidak harus memiliki akses fisik terhadap kas atau cek.

Perusahaan mengharapkan agar aktivitas penjualan berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu diperlukan pemeriksaan operasional terhadap aktivitas penjualan. Menurut Reider (2002:25) tujuan dari pemeriksaan operasional adalah untuk menentukan apakah manajemen menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang ekonomis dan efisien sehingga dapat tercapai hasil operasi yang paling efektif.

Menurut Reider (2002:20-23) ekonomis berhubungan dengan tanggung jawab perusahaan untuk mendapatkan sumber daya dengan biaya atau usaha yang tidak berlebihan. Sedangkan efisien dapat dinilai dari optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuannya. Penjualan perusahaan dinilai efisien apabila perusahaan melakukan penjualan dengan biaya yang tidak berlebihan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Efektivitas dapat dinilai dari tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Efektivitas dalam aktivitas penjualan perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Efektivitas dalam aktivitas penjualan tercapai apabila perusahaan dapat mencapai atau melebihi target penjualan yang ditetapkan sebelumnya dan mengurangi jumlah retur pembelian dari pelanggan karena semakin banyaknya retur berpengaruh pada penurunan penjualan aktual

perusahaan. Sedangkan efisiensi dalam aktivitas penjualan perusahaan tercapai apabila biaya penjualan aktual tidak melebihi anggaran biaya penjualan yang telah ditentukan.

Pemeriksaan operasional ini juga membantu perusahaan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, menemukan penyebab dari permasalahan yang ada, mengurangi dampak dari suatu kondisi, serta memberikan rekomendasi untuk memperbaiki situasi yang membutuhkan perbaikan. Menurut Reider (2002:39) terdapat empat tahap dalam pemeriksaan operasional, yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap pemeriksaan lapangan (*work program phase*), tahap penyusunan program kerja (*field work phase*), dan tahap pengembangan temuan dan saran (*development of finding and recommendation*). Dalam pemeriksaan operasional yang dicari adalah penyebab dari suatu masalah dan bukan gejala dari suatu masalah yang pada akhirnya diberikan rekomendasi yang diharapkan dapat digunakan oleh manajemen untuk mengatasi kelemahan yang ada.