BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

4.1 Analisa Struktur Organisasi dan Job Description

Struktur Organisasi Perusahaan merupakan informasi penting untuk mengetahui sistem pengendalian intern yang bersangkutan. Bentuk dari struktur organisasi perusahaan yang satu berbeda dengan struktur organisasi perusahaan yang lain, hal ini disebabkan oleh perbedaan jenis dan luas perusahaan, filsafat pimpinan dan faktor-faktor lainnya.

Srtuktur organisasi yang baik umumnya sederhana, secara ekonomis menguntungkan dan fleksibel dalam arti jika terdapat perluasan dan perubahan tidak akan mengganggu secara keseluruhan. Penyusunan struktur organisasi juga harus didasarkan pada penetapan garis-garis wewenang dan tanggungjawab.

Struktur organisasi yang penulis teliti pada Divisi ATELIR ini mempunyai bentuk srtuktur organisasi line, hal ini sesuai dengan jenis dan luasnya perusahaan dimana telah ada pemisahan fungsi, wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing bagian yang terlibat dalam organisasi perusahaan tersebut yang diatur sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang kesemuanya terlihat dalam bentuk manual seperti:

1. Bagan Struktur Organisasi.
2. Uraian Tugas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian.
3. Formulir-formulir dan dokumen.

Struktur organisasi yang telah ditetapkan beserta uralan tugasnya atau Job Description masing-masing bagian telah berjalan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

4.2 Analisa Sistem Akuntansi

Sistem pengawasan intern yang memadai memiliki 4 ciri-ciri sebagai berikut:

1. Suatu bagan organisasi yang memungkinkan pemisahan fungsi secara tepat.
2. Sistem pemberian wewenang serta prosedur pecatatan yang layak agar tercapai pengawasan akuntansi yang cukup atas aktiva, hutang-hutang, hasil dan biaya.
3. Praktek yang sehat harus diikuti dalam melaksanakan tugas dan fungsi setiap bagian organisasi.
4. Pegawai-pegawai yang kualitasnya seimbang dengan tanggungjawabnya.

Keempat unsur diatas yang masing-masing sama pentingnya, merupakan dasr sistem pengawasan intern yang baik. Kelemahan yang mencolok dalam salah satu diantaranya dapat menghambat terwujudnya tujuan sistem itu sendiri.

Dibawah ini diuraikan unsur-unsur tersebut, namun hendaknya tetap diingat bahwa unsur-unsur itu saling berhubungan dalam suatu sistem.

1. **Bagan Organisasi.**

Setiap perusahaan harus mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan perusahaan tersebut. Sifat perusahaan, ukuran, penyebaran daerah operasi secara geografis, jumlah anak perusahaan dan lain-lain dapat mempengaruhi struktur organisasi.

Umumnya struktur organisasi harus sederhana, agar tercipta kegiatan yang ekonomis; tidak kaku agar perluasan atau perubahan kondisi tidak menimbulkan reorganisasi struktur; adanya batas yang jelas dalam wewenang dan tanggung jawab. Dari segi pengawasan intern, hal yang terakhir ini mendapat perhatian khusus. Adanya pemisahan fungsi yang tegas antara fungsi operasi, fungsi penyimpanan dan fungsi pencatatan (termasuk pemeriksaaan intern). Dasar pemikirannya adalah satu bagian tidak boleh menguasai catatan yang berhubungan dengan kegiatannya sendiri.

Tidak seorangpun diperbolehkan menguasai semua tahap transaksi tanpa ikut sertanya orang lain atau setidak-tidaknya ada orang lain yang dapat berfungsi mengurangi kesempatan manipulasi.

Contoh : Bagian material bertanggung jawab untuk menjaga agar jumlah persediaan berada pada suatu tingkat tertentu, jika jumlah persediaan berkurang dari tingkat yang telah ditentukan, permohonan pembelian akan dilajukan. Tanggung jawab untuk pembelian beralih pada bagian pembelian untuk membuat surat pesanan sesuai dengan spesifikasi barang, waktu penyerahan barang dan harga yang

memuaskan. Tanggung jawab untuk menerima barang, memeriksa jumlah dan mutu, membandingkan dengan surat pesanan, dijalankan oleh bagian penerimaan. Pencatatan hutang dan transaksi pembelian, persetujuan bayar beradasrkan dokumen-dokumen yang sah dilakukan oleh bagian akuntansi.

Pemisahan ini menciptakan informasi yang wajar dan dapat dipercayai, mencegah manipulasi pencatatan yang dilakukan oleh bagian operasi. Namun, ini tidak berarti, bahwa masing-masing bagian dilarang mengadakan kerja sama yang baik demi kelancaran usaha.

Tenaga pemeriksaan intern ditugaskan bukan sekedar memeriksa kecermatan data akuntansi, melindungi harta perusahaan , tetapi lebih luas dari itu mendorong ditaatinya kebijaksanaan perusahaan yang telah digariskan.

2. **Sistem Pemberian Wewenang dan Prosedur Pencatatan.**

Penetapan tanggung jawab harus dibarengi oleh pelimpahan wewenang yang seimbang agar tanggung jawab dapat dipenuhi sewajarnya. Dalam pelaksanaan harus dimiliki media untuk mengawasi pencatatan kegiatan serta transaksi-transaksi dan penggolongan data dalam bagan perkiraan. Media untuk mengawasi catatan orisinil dari kegiatan dan transaksi diciptakan melalui perancangan daftar-daftar dan formulir yang sesuai dan melalui perencanaan arus pembukuan serta prosedur persetujuan yang logis. Formulir-formulir, petunjuk pencatatan dan persetujuan biasanya dicantumkan dalam Buku Pedoman Prosedur (Manual).

3. **Praktek-prakek yang sehat.**

Praktek yang sehat yang diikuti dalam pelaksanaan tugas-tugas dan fungsi setiap bagian dalam organisasi akan besar sekali pengaruhnya atas efektivitas sistem pengawasan intern dan efisiensi usaha. Prosedur-prosedur yang dianut harus memuat langkah-langkah yang dibutuhkan untuk memberikan persetujuan atas transaksi-transaksi, pencatatannya dan penyelenggaraan penyimpanan aktiva. Praktek yang sehat harus memberikan cara-cara untuk meyakinkan wajarnya persetujuan, pencatatan dan penyimpanan. Hal ini umumnya dicapai melalui pemisahan dan tanggung jawab, sehingga tak seorangpun dapat melakukan suatu transaksi secara lengkap dari awal sampai akhir. Dengan pemisahan demikian, ada pengecekan atas kecermatan pekerjaan dan mempertinggi kemungkinan ditemukannya kesalahan-kesalahan atau kecurangan-kecurangan dengan segera. Pemisahan tanggung jawab ini tidak saja terhadap orang-orang, yang harus meliputi seluruh tingkat dalam organisasi.

Praktek sehat lainnya adalah untuk memberikan cuti kepada kasir pada waktu tertentu, agar pekerjaannya diganti orang lain.

4. **Pegawai yang Bermutu.**

Sistem pengawasan intern yang berfungsi secara wajar tidak saja tergantung pada rencana organisasi yang efektif, sistem pemberian wewenang dan prosedur pencatatan yang memadai, praktek-praktek yang sehat, tetapi juga tergantung pada kemampuan pengalaman serta kejujuran

pegawai untuk melaksanakan prosedur-prosedur yang telah ditentukan secara efisien dan ekonomis.

Manajemen harus mengadakan analisa terhadap posisi dan syarat yang dituntut oleh posisi tersebut, menyusun program latihan pegawai dan menetapkan sistem penilaian prestasi karyawan.

Dan jika dilihat dari ciri-ciri tersebut maka pengawasan intern yang dilakukan di Divisi ATELIR ini sudah memadai. Sehingga memudahkan dalam sistem pengendaliannya.

4.3 Analisa Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi manajemen dapat dianggap sebagai suatu federasi suatu subsistem yang didasarkan atas fungsi yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Subsistem fungsional harus dikelompokkan dalam suatu ragam yang logikdan tidak berdasar struktur organisatoris. Tetapi umumnya, pengelompokan fungsional bisa sepadan dengan pengelompokan organisatoris. Dalam federasi subsistem fungsional, setiap subsistem mempunyai kemudahan untuk melaksanakan semua pengolahan yang berkaitan pada fungsi, sekalipun hal ini bisa melibatkan penyandaran atas suatu pangkalan data umum, suatu pengkalan model umum dan program umum bilamana diperlukan. Memang akan terdapat aplikasi untuk pengolahan transaksi, pengendalian operasional, pengendalian manajerial dan perencanaan strategik. Tidak ada pengelompokan fungsional standar, tetapi fungsi utama yang ditemukan dalam kebanyakan organisasi adalah: pemasaran, produksi, logistik, perrsonalia dan keuangan serta akuntansi.

Pengolahan Informasi juga dapat dianggap sebagai suatu fungsi yang terpisah dari fungsi organisatoris pemasaran. Setiap fungsi akan diuraikan sebagai subsistem informasi untuk mendukung pengendalian operasional, pengendalian manajemen dan perencanaan strategik.

Subsistem Pemasaran

Fungsi pemasaran biasanya meliputi semua kegiatan yang berkaitan dengan promosi dan penjualan produk atau jasa. Transaksinya merupakan pesanan penjualan, pesanan promosi dan sebagainya. Kegiatan pengendalian operasional mencakup pencarian dan pelatihan tenaga kerja, penjadwalan sehari-hari usaha penjualan dan promosi dan status pengiriman harian . Pengendalian manajerial didasrkan atas suatu rencana pemasaran. Informasi untuk pengendalian manajerial meliputi data mengenai pelanggan, saingan, produk saingan dan kebutuhan tenaga penjualan. Perencanaan strategik untuk fungsi pemasaran melibatkan pasaran dan strategi pemasaran baru. Kebutuhan informasi untuk perencanaan strategik meliputi analisis pelanggan, analisis saingan, trend, informasi penyelidikan konsumen, proyeksi pendapatan, proyeksi demografik dan proyeksi teknologi.

Subsistem Produksi

Tanggungjawab fungsi produksi mencakup teknik produksi, perencanaan fasilitas produksi, penjadwalan dan pengopersian fasilitas produksi, penempatan dan pelatihan karyawan produksi dan inspeksi dan pengendalian mutu. Transaksi yang harus diolah adalah pesanan produksi,

pesanan pengurutan produksi dan sebagainya. Pengendalian manajemen memerlukan laporan ikhtisar yang membandingkan prestasi atau standar direncanakan pada prestasi aktual untuk hal seperti biaya perunit dan tenaga kerja yang dipakai. Perencanaan strategik untuk produksi mencakup pilihan pendekatan produksi dan pilihan pendekatan pada automatisasi.

Subsistem Logistik

Fungsi logistik meliputi kegiatan seperti pembelian, penerimaan, persediaan dan distribusi. Transaksi yang harus diolah mencakup permintaan pembelian, pesanan pembelian, pesanann produksi laporan penerimaan, tanda sediaan, permintaan pengangkutan dan dokumen pengangkutan. Fungsi pengendalian operasional memakai informasi yang ada dalam daftar dan laporan seperti pembelian yang baru lalu, barang yang tidak ada dalam persediaan, barang yang berlebihan, laporan perputaran sidiaan, ikhtisar prestasi penjual dan analisis prestasi pengangkut. Informasi pengendalian informasi untuk logistik terdiri atas perbandingan antara tingkatan sediaan yang direncanakan dan aktual, harga pembelian barang, perputaran dan sebagainya. Perencanaan strategik melibatkan analisis strategi distribusi baru, kebijkasanaan baru bertalian dengan penjual dan membuat atau membeli strategi. Informasi mengenai teknologi baru, alternatif distribusi dan sebagainya menjadi diperlukan.

Subsistem Personalia

Subsistem personalia meliputi penerimaan, pelatihan, pencatatan, pembayaran dan pemberhentian personalia. Transaksi menghasilkan dokumen yang menguraikan permintaan tenaga kerja, uraian jabatan, perincian pelatihan, data personalia (latar belakang, keterampilan, pengalaman), perubahan dalam tingkat pembayaran, jumlah jam kerja, pembayaran gaji dan pemberitahuan pemberhentian. Pengendalian operasional untuk personalia memerlukan prosedur keputusan untuk tindakan seperti: penempatan, pelatihan, pemberhentian, perubahan tingkat gaji dan pengeluaran bonus.

Pengendalian manajemen fungsi personalia didukung oleh laporan dan analisis yang menunjukan perbedaan yang berasal dari selisih antara prestasi yang direncanakan dan prestasi nyata untuk: jumlah karyawan yang diterima, biaya pencarian, komposisi sediaan keterampilan, biaya pelatihan (menurut pegawai, menurut program), gaji yang dibayar, penyebaran tingkat gaji dan persaingan tingkat gaji. Perencanaan strategik untuk personalia melibatkan diri dengan penilaian pilihan strategi untuk pencarian, gaji, pelatihan dan imbalan tambahan yang akan memastikan organisasi dengan personalia yang perlu untuk mencapai sasarannya. Data strategik melibatkan analisis pergeseran pola kepegawaian intern, keterampilan, pelatihan, korelasi antara prestasi kerja dan prestasi menurut wilayah geografis.

Subsistem Keuangan dan Akuntansi

Keuangan dan Akuntansi merupakan fungsi yang agak terpisah tetapi cukup banyak berkaitan untuk dibahas secara bersama. Keuangan bertanggungjawab bagi pemastian sumber dana dengan biaya serendah mungkin dengan suatu cara yang sesuai dengan tujuan lainnya). Fungsi ini meliputi pemberian kredit pada pelanggan, proses penagihan, manajemen dana dan pengaturan pembelanjaan (pinjaman,penjualan saham,"leasing"). Akuntansi meliputi pengklasifikasian transaksi keuangan dan mengikhtisarkan kedalam laporan standar keuangan (rugi laba dan neraca), penyiapan anggaran dan pengklasifikasian serta penganalisaan data biaya. Data anggaran dan biaya merupakan ,masukan bagi laporan pengendalian manajerial. Ini berarti bahwa akuntansi manajerial merupakan bagian dari sistem pengolahan informasi yang mendukung pengendalian manajerial untuk semua fungsi. Daintara transaksi yang erat hubungan dengan keuangan dan akuntansi adalah permintaan kredit, penjualan, pembuatan, faktur, dokumen penagihan, bukti pembayaran, cek, jurnal, buku besar dan penjualan saham. Pengendalian pengoperasian atas fungsinya menggunakan laporan kesalahan harian dan laporan perkecualian, catatan penundaan pengolahan, laporan transaksi yang belum diolah dan sebagainya. Tingkatan pengendalian manajerial untuk akuntansi dan keuangan memakia informasi mengenai biaya sumber dana yang dianggarkan dihadapkan yang nyata, biaya pengolahan data akuntansi dan tingkat kesalahan. Tingkat perencanaan strategik untuk akuntansi dan

keuangan melibatkan suatu strategi jangka panjang untuk memastikan pembelanjaan yang cukup, suatu kebijakan akuntansi perpajakan jangka panjang untuk memperkecil dampak pajak dan sasaran yang berkaitan.

Subsistem Fungsional Lainnya

Daftar berisi tidak ada habisnya dan suatu daftar sfesifik harus disiapkan untuk tiap organisasi. Dua fungsi belum di masukkan karena biasanya mereka tidak didefinisikan dalam daftar itu. Keduanya adalah: pengolahan informasi dan pucuk pimpinan.

Dalam beberapa perusahaan pengolahan informasi dapat dianggap sebagai bagian fungsi akuntansi. Dalam organisasi lainnya, sistem informasi berdasar komputer bisa dianggap sebagi suatu fungsi terpisah. Transaksi untuk pengolahan informasi merupakan permintaan untuk pengolahan, permintaan untuk perbaikan atau perubahan program, usulan proyek dan pengendalian hitungan. Pengendalian operasional memerlukan informasi mengenai jadual harian, pekerjaan yang tertunda, tingkat kesalahan, pemakain waktu peralatan dan sebagainya. Pengendalian manajerial atas pengolahan informasi memerlukan data mengenai pemanfaatan yang direncanakan dan nyata, tingkat kesalahan, biaya, prestasi dan kemajuan proyek untuk tiap proyek. Perencanaan strategik untuk sistem informasi melibatkan jenis sistem informasi, pengorganisasian fungsi dan bentuk umum perangkat keras dan lingkungan perangkat lunak yang akan tersedia.

Fungsi pimpinan puncak (Direktur utama dan staf) menjalankan fungsinya yang berbeda dari bidang fungsional. Tetapi fungsi pimpinan

puncak juga mencakup fungsi Direktur yang bertindak dalam kedudukan sebagai pimpinan puncak seperti dalam panitia manajemen. Transaksi yang diolah oleh pimpinan puncak terutama adalah permintaan akan informasi dan untuk keputusan. Sebab itu dokumen transaksinya cenderung bersifat surat dan memoranda. Untuk bisa menaggapi pertanyaan dan membuat keputusan diperlukan jangkauan pada pangkalan data dan model keputusan organisasi atau kemungkinan pengolahan permintaan pada bagian lain dalam organisasi. Informasi untuk pengendalian operasional dalam fungsi pimpinan puncak mencakup jadual pertemuan, file korespondensi dan file kontak. Pernah ada sebuah usulan untuk pimpinan puncak agar memakai komputer yang melibatkan pembentukan file komputer berisi kalender untuk semua pimpinan dan suatu daftar kontak profesional. Pengendalian manajerial oleh pimpinan puncak memakai informasi yang mengikhtisarkan pengendalian manajemen yang tengah dilaksanakan oleh fungsi lain untuk menilai apakah dikerjakan sebagaimana direncanakan sebelumnya. Kegiatan perencana strategik berkaitan dengan masalah seperti pengrahan perusahaan dan desain untuk perolehan sumber day. Strategik pimpinan puncak menetapkan kerangka untuk perencanaan strategik fungsiopnal dan juga mengkoordinasi perencanaan untuk menyisihkan ketidak wajaran. Perencanaan strategik ditingkat pimpinan puncak memerlukan serangkaian data ekstern maupun intern. Dukungan sistem informasi untuk perencanaan strategik bisa mencakup pencarian kembali data, analisis secara "ad-hoc" dan model perencanaan komputer.

Dan jika dilihat dari hasil penelitian maka Sistem Informasi Manajemen di Divisi Atelir cukup memadai. Hal tersebut dapat dilihat dari job description.