

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha pada saat ini mulai bergerak dengan pesat, sejalan dengan pertumbuhan ekonomi dan ruang lingkup operasi pada perusahaan yang semakin luas, menuntut suatu persaingan yang cukup ketat didalam dunia usaha. Dampak yang dirasakan oleh pelaku ekonomi yaitu perusahaan adalah semakin ketatnya tingkat persaingan antara mereka, hal ini memerlukan suatu solusi yang tepat agar kinerja perusahaan bisa tetap bertahan dalam menghadapi persaingan untuk menjalankan usahanya.

Suatu organisasi didirikan untuk menyediakan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Ini berarti, perusahaan dituntut untuk menyediakan barang atau jasa yang bermanfaat bagi konsumen. Seandainya tujuan ini tidak tercapai maka perusahaan tidak dapat bersaing dan akhirnya tersingkirkan. Perkembangan suatu perusahaan akan mengakibatkan aktifitas perusahaan semakin bertambah luas dan seluruh masalah yang dihadapi akan semakin kompleks.

Perusahaan harus berusaha mengelola penjualan barang dengan baik dalam perencanaan maupun pengendaliannya. Dengan membuat suatu perencanaan penjualan dengan baik akan membantu konsumen dalam memenuhi kebutuhannya. Namun kegiatan perencanaan ini bukan ditentukan oleh banyaknya jumlah persediaan barang dagangan melainkan oleh selera dan tingkat kebutuhan konsumen

pada saat yang tepat dimana barang dagangan itu dibutuhkan. Suatu perencanaan atas pengendalian penjualan salah satunya melalui analisis penjualan. Analisis penjualan merupakan suatu sumber informasi yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai efektifitas pengendalian penjualan.

Memasuki era globalisasi pada masa saat ini, perusahaan dituntut untuk lebih cepat tanggap terhadap segala situasi, agar mereka dapat terus eksis dalam bidang usahanya. Dalam mencapai tujuannya manusia seringkali harus bekerja sama dengan orang lain. Dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu disebut organisasi, maka orang – orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi tersebut harus menerapkan suatu ilmu yang disebut sebagai manajemen. Perusahaan merupakan salah satu bentuk implementasi dari organisasi, baik yang memiliki kepentingan ekonomi, agama, sosial maupun militer, maka perusahaan yang akan ditinjau adalah organisasi yang memiliki kepentingan ekonomi.

Dalam bisnis modern, manajemen harus selalu memandang dan merencanakan masa depan agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang. Untuk lebih mengembangkan dunia usaha menjadi suatu usaha yang sehat, maka peran manajemen sebagai pengelola dan pengendali segala aktivitas perusahaan semakin besar sehingga manajemen dalam melaksanakan tugasnya selalu berdasarkan perencanaan yang ditetapkan dari hasil pengolahan data eksternal dan internal.

Pekerjaan seorang manajer professional dapat dipisahkan ke dalam 4 (empat) fungsi, yakni *Planning* (perencanaan), *Organizing* (organisasi), *Actuating* (pelaksanaan) dan *Controlling* (pengawasan/pengendalian). Pada dasarnya keempat

fungsi tersebut saling berhubungan yang merupakan bagian dari seluruh proses pengelolaan suatu unit usaha. Operasi perusahaan yang dimulai dari tahap perencanaan sampai dengan pelaksanaannya harus selalu dikendalikan dan diawasi oleh manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

Perencanaan adalah suatu proses untuk memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber – sumber yang dimiliki dan kendala – kendala yang dihadapi perusahaan di masa yang akan datang. Perencanaan memungkinkan perusahaan untuk memperoleh serta menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan anggota perusahaan dapat melanjutkan kegiatan – kegiatan yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan prosedur yang telah ditentukan serta manajemen dapat memantau dan mengukur kemajuan ke arah pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan yang disusun oleh suatu perusahaan sekaligus dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengendalian, yaitu menilai hasil guna dan daya guna yang dicapai oleh perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi lain guna melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien. Dari definisi tersebut mengandung 3 (tiga) kata kunci, yaitu sistem, strategi, efektif dan efisien. Sistem dibuat untuk mencapai tujuan tertentu dan tujuan dibuat melalui berbagai penerapan strategi alokasi sumber ekonomi secara efektif dan efisien. Efektivitas mengukur kesesuaian antara keluaran sistem dengan tujuan sedangkan efisiensi menjelaskan rasio antara masukan dengan

keluaran sistem tersebut. Dengan demikian suatu sistem pengendalian yang baik harus mampu mengendalikan operasi perusahaan secara efektif dan efisien.

Penulis tertarik meneliti lebih fokus pada pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap efektifitas pencapaian target penjualan di salah satu perusahaan telekomunikasi. Penulis berpendapat bahwa pentingnya topik tersebut untuk dikaji kembali adalah untuk mengetahui ada tidaknya penerapan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan terhadap efektifitas pencapaian target penjualan.

Pengendalian atas penjualan persediaan barang dagangan akan membantu perusahaan untuk mencapai tingkat penjualan dan laba yang diharapkan. Untuk mengatasi permasalahan ini diperlukan suatu pengelolaan penjualan. Pengelolaan yang baik harus ditunjang dengan suatu sistem pengendalian manajemen penjualan yang memadai. Semakin luas permasalahan yang terjadi maka semakin besar pula tingkat perencanaan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam mewujudkan tujuannya yaitu tercapainya pengendalian target penjualan yang efektif.

Atas dasar hal tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Efektifitas Pencapaian Target Penjualan.”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang baik dapat mempengaruhi efektifitas pencapaian target penjualan.

2. Seberapa besarkah pengaruh pelaksanaan sistem pengendalian manajemen yang baik terhadap efektifitas pencapaian target penjualan.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap efektifitas pencapaian target penjualan.

Sesuai dengan masalah yang telah didefinisikan diatas, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk:

1. Membuktikan apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara positif terhadap efektifitas pencapaian target penjualan.
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap efektifitas pencapaian target penjualan.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan dan keilmuan penulis akan sistem pengendalian manajemen, pengelolaan penjualan dan kegiatan yang terkait didalamnya.

2. Bagi perusahaan

Diharapkan bermanfaat bagi pihak – pihak manajemen yang berhubungan dengan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen dan pengelolaan penjualan.

3. Bagi pembaca

Untuk memberikan wawasan tentang pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap efektifitas penjualan, juga dapat dijadikan bahan referensi dan rujukan mengenai topik-topik yang berkaitan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memerlukan suatu alat pengendalian untuk menjamin bahwa setiap aktifitas perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen harus selalu melakukan pengendalian dan membandingkan hasil atas aktifitas dengan tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Pengendalian manajemen merupakan implementasi strategi serta mengasumsikan bahwa strategi dan tujuan telah ditetapkan. Pengendalian manajemen juga merupakan semua metode, prosedur, dan sarana yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin dipatuhinya kebijakan dan strategi perusahaan. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tersusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap seluruh aspek manajemen.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk mengarahkan operasi, dimana tindakan – tindakan ini dapat berupa koreksi atas kekurangan – kekurangan serta penyesuaian aktivitas agar sesuai dengan strategi perusahaan. Pengendalian yang dapat diandalkan dan memadai adalah pengendalian yang dapat diidentifikasi bahwa sistem, prosedur, dan metode yang dijalankan sesuai dengan ketentuan. Oleh karena itu sistem pengendalian manajemen bermanfaat sebagai:

1. Detektor, untuk mengukur dan menginformasikan jalannya pelaksanaan.
2. Selektor, membandingkan hasil dari pengukuran tersebut dengan standar.
3. Efektor, sumber – sumber yang diperoleh dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen adalah untuk menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Jadi apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasional sehari-hari, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang.

Menurut **Anthony & Govindarajan** (2007 : 13-14) sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program – program dan pusat – pusat pertanggungjawaban.
2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi dalam dua jenis :
 - a. Data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar.
 - b. Data aktual yaitu yang benar – benar terjadi terhadap perusahaan.
3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem organisasi total yang merangkum semua aspek dalam operasional perusahaan. Fungsinya adalah membantu manajemen memelihara keseimbangan diantara bagian – bagian operasional dan mengoperasikan perusahaan secara terkoordinasi.

4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan dimana kegiatan dan sumber daya perusahaan yang berlainan sehingga dapat dibandingkan satu dengan yang lain.
5. Aspek – aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
6. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu, dimana data – data yang terkumpul digabungkan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari dua bagian yang berbeda, tapi sangat erat berhubungan dan kadang – kadang tidak dapat dipisahkan. Dua bagian sistem pengendalian manajemen tersebut adalah struktur sistem pengendalian manajemen dan proses sistem pengendalian manajemen. Struktur adalah prasarana atau wadah untuk melaksanakan proses sistem pengendalian manajemen. Sedangkan proses merupakan suatu proses pengendalian manajemen terutama berkaitan dengan perilaku yang melibatkan interaksi antara manajer dan manajer, maupun antara manajer dengan karyawan.

Dalam kehidupan perusahaan, kegiatan penjualan merupakan kegiatan yang sangat penting sehingga haruslah dikendalikan dengan baik. Jika manajemen dapat mengendalikan dan mengawasi kegiatan penjualan dengan baik, maka kegiatan perusahaan yang lain seperti pelatihan, investasi, promosi dan lain – lain akan dapat dilakukan dengan baik pula karena akan ada dana yang cukup. Pengelolaan yang berhasil atas penjualan dapat menjadi pendorong yang kuat dalam mencapai tujuan

perusahaan, sebaliknya pengelolaan penjualan yang buruk dapat mengancam kelangsungan perusahaan. Penjualan menurut **Swastha** (1993 ; 7-8) adalah:

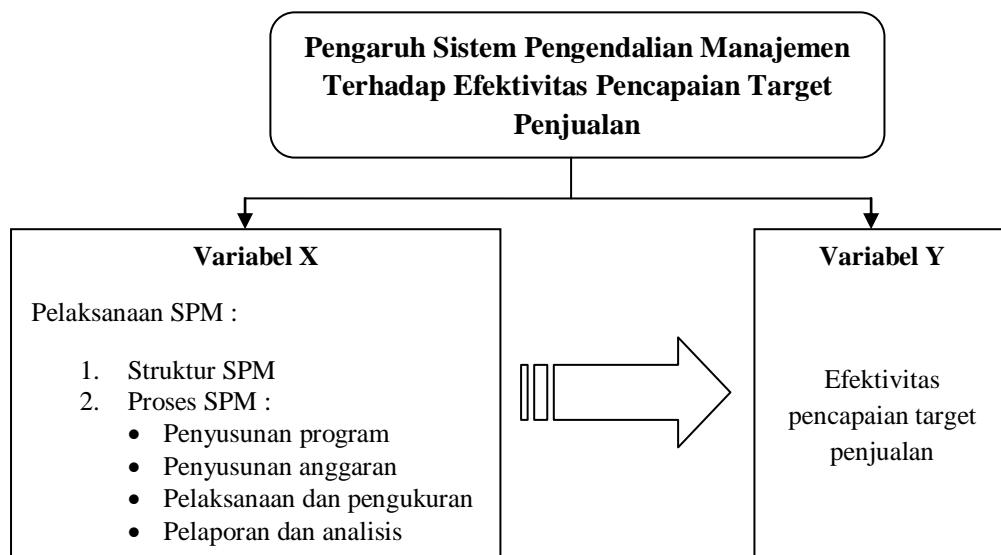
“Menjual adalah ilmu dan seni mempengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual untuk mengajak orang lain agar bersedia membeli barang atau jasa yang ditawarkan.”

Untuk menilai efektifitas penjualan dapat dinilai dengan membandingkan penjualan yang sebenarnya dengan penjualan yang ditargetkan. Hasil dari perbandingan ini menunjukkan tingkat efektivitas tercapainya suatu target penjualan. Jumlah penjualan yang sebenarnya didapat dari jumlah penjualan yang diperoleh dari tahun berjalan sedangkan target penjualan adalah hasil yang diprogramkan dan diharapkan diperoleh yang diramalkan tahun lalu.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

“Pelaksanaan Sistem Pengendalian Manajemen Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Efektivitas Pencapaian Target Penjualan”

Paradigma Pemikiran



1.6. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus, yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menganalisis lebih lanjut dengan menggunakan dasar-dasar teori yang ada sehingga mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai objek yang diteliti. Teknik penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus dimana penulis meninjau masalah aktual yang dihadapi perusahaan pada masa sekarang ini.

Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu peninjauan secara langsung pada perusahaan yang akan diteliti untuk memperoleh data primer. Dilakukan dengan cara:

- a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian secara langsung terhadap objek yang diteliti.
- b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti.
- c. Kuesioner, yaitu form yang berisikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*),

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh data sekunder sebagai landasan teoritis untuk membahas masalah yang telah teridentifikasi sebelumnya.

1.7. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dan waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari 2012.