

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Memasuki era perdagangan bebas, persaingan dunia usaha semakin ketat di mana setiap perusahaan harus bersaing dengan perusahaan – perusahaan dari seluruh dunia. Didalam berkembangnya dunia perekonomian saat ini dan semakin tingginya tingkat persaingan dalam dunia usaha menuntut perusahaan mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) untuk terus bisa berkompetisi.

Salah satu sektor yang diharapkan oleh pemerintah untuk menopang kemajuan ekonomi adalah sektor perdagangan. Hal ini diperlukan untuk mempersiapkan diri menuju era perdagangan bebas dunia usaha. Saat ini semakin banyak perusahaan bergerak dibidang perdagangan di sebabkan bidang perdagangan cukup memberikan prospek yang baik walaupun banyak dari mereka yang gagal dalam melaksanakan kegiatan operasinya, ditambah lagi dengan kurangnya tenaga profesional didalam perusahaan dan perusahaan tidak dapat mengikuti perkembangan ekonomi yang terjadi saat ini, hal ini menuntut adanya efektivitas dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Usaha untuk mengelola sumber daya yang dimiliki agar tercapai efektivitas yang tinggi merupakan akibat yang logis dari keinginan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan itu sendiri. Keinginan untuk mendapatkan laba perusahaan yang optimal merupakan suatu niat dasar bagi manajer

dalam perusahaan untuk menggerakkan semua sumber daya yang ada. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan keuntungan maksimal tidak terlepas adanya pengendalian efektif atas semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, sebab itu perusahaan harus berusaha menghindari adanya pemborosan yang dapat membawa kerugian bagi perusahaan.

Dimana suatu sistem juga dapat membantu aktivitas dalam perusahaan. Sebuah sistem merupakan suatu cara tertentu dan biasanya berulang untuk melaksanakan serangkaian aktivitas. Sistem pengendalian formal organisasi menjelaskan langkah-langkah dalam sistem formal, informasi yang dikumpulkan, digunakan dalam setiap langkah dan prinsip-prinsip yang mengatur operasi sistem secara keseluruhan. Jika seluruh sistem menjamin tindakan tepat bagi seluruh situasi, mungkin tidak diperlukan lagi manajer manusia.

Dalam proses pengendalian, standar tidak ditentukan terlebih dahulu. Hal tersebut merupakan proses perencanaan yang sadar. Kegiatan pengendalian dapat diklasifikasikan dalam dua jenis yaitu, pengendalian manajemen (*management control*) dan pengendalian operasional (*operational control*). Pengendalian manajemen mengarah pada pengendalian kegiatan secara menyeluruh demi mendapatkan keyakinan bahwa strategi perusahaan telah dijalankan secara efektif dan efisien. Sedangkan pengendalian operasional hanya menyangkut tugas-tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian manajemen tidaklah bersifat otomatis dan hanya memerlukan koordinasi antar - individu. Pengendalian manajemen bersifat pengendalian diri (*self – control*). Setiap perusahaan memerlukan pengendalian manajemen, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manajer)

organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Proses pengendalian dilakukan melalui para pemimpin (manajer) dengan penentuan tujuan dan strategi, pelaksanaan dan pengukuran serta analisis prestasi dan penghargaan. Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, perilaku dan personal. Pengendalian dapat dipandang sebagai suatu proses maupun pengarah. Sebagai proses pengendalian digunakan sebagai alat manajemen dalam proses pelaksanaan keputusan.

Pengendalian manajemen perlu untuk menjamin terlaksananya strategi organisasi secara efektif dan efisien. Pengendalian manajemen meliputi: perencanaan, koordinasi, komunikasi informasi, pengambilan keputusan, motivasi, pengendalian, dan penilaian kerja. Faktor – faktor yang memperkuat sistem pengendalian manajemen yaitu harus didukung oleh manajemen sumber daya manusia dan lingkungan. Sumber daya harus dimulai dengan proses seleksi dan rekrutmen, training, pengembangan dan promosi hingga pemberhentian karyawan.

Konsep sistem pengendalian manajemen juga diartikan sebagai manajemen secara keseluruhan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk memonitor atau mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar . Yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan yang akan dipertanggungjawabkan kepada pemegang saham (Soobaroyen, 2006).

Sistem pengendalian manajemen juga merupakan alat bagi manajemen untuk mengatur dan mengevaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan. Manajemen harus

memperhatikan segala aspek dalam perusahaan terutama unsur - unsur yang dapat mempengaruhi penetapan laba rugi perusahaan. Salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi penetapan laba rugi perusahaan adalah, penjualan, karena kegiatan penjualan memungkinkan terciptanya pendapatan selanjutnya setelah dikurangi berbagai biaya operasi akan menciptakan laba yang dalam jangka panjang akan berguna untuk menjamin kontinuitas perusahaan atau rugi yang dalam jangka waktu tertentu dapat membuat perusahaan tidak dapat lagi melanjutkan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang ada diantara unit-unit ini. Secara umum sistem pengendalian manajemen akan berpusat pada bermacam-macam jenis pusat pertanggungjawaban. Sedangkan proses pengendalian manajemen meliputi hubungan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan.

Sebuah sistem pengendalian yang memadai, setidaknya, akan mampu memotivasi para individu yg terkait untuk tidak mempertentangkan upaya mereka dengan kepentingan organisasi. Sehingga sistem pengendalian manajemen harus dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi.

Efektivitas menunjukkan usaha atau serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Namun demikian suatu tujuan yang akan diraih akan lebih efektif jika disertai dengan rencana yang matang dan didukung pula dengan adanya sarana yang ada sekaligus

memiliki tindakan yang efektif, sebab tindakan yang efektif ini suatu proses pencapaian tujuan bila memperhitungkan tingkat pengorbanan yang diperlukan.

Efektivitas penjualan pada suatu organisasi penjualan menggambarkan seberapa baik organisasi penjualan menerapkan bisnis dan strategi marketingnya (Baldauf et al, 2001). Efektivitas penjualan suatu organisasi berhubungan dengan peran kontrol, motivasi tenaga penjualan, kemampuan beradaptasi dari penjual, perencanaan penjualan dan aktivitas yang mendukung penjualan dan hal tersebut merupakan tolak ukur para eksekutif serta manajer penjualan

Pengukuran efektivitas penjualan dapat diujikan pada seluruh organisasi penjual atau individu yang menjadi anggota organisasi atau team unit operasi. Tenaga penjual yang secara langsung berhubungan dengan pelanggan merupakan kontributor utama pada efektivitas unit penjualan dan faktor penentu efektivitas penjualan pada suatu organisasi penjualan yang utama adalah penjual, faktor organisasi dan pengaruh lingkungan atau eksternal. Unit yang membentuk organisasi penjualan dapat disebut sebagai wilayah (*region*), distrik atau area - area dimana efektivitas penjualan pada suatu organisasi penjualan merupakan suatu ringkasan index hasil organisasi di mana penjual memiliki peran bertanggung jawab, seperti pada volume penjualan, penguasaan pasar dan profitabilitas penjualan.

Didalam perusahaan masih banyak manajer penjualan yang mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan mengontrol kinerja tenaga penjualan mereka. Ada empat kesulitan manajer penjualan dalam mengelola tenaga penjualannya yaitu kesulitan pada desain wilayah penjualan, kesulitan mengembangkan keterampilan tenaga penjualan, kesulitan meyakinkan konsumen, kesulitan mengontrol tenaga

penjual. Pengaturan tenaga penjualan yang baik menentukan hasil kinerja tenaga penjualan. Hal-hal tersebut menimbulkan masalah turunnya produktivitas.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “ **PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP EFEKTIVITAS PENJUALAN** ”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Untuk memudahkan penelitian, penulis merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan yaitu :

1. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen pada PT. X?
2. Bagaimana pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas penjualan pada PT. X?

## **1.3 Maksud dan Tujuan penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut maka, maksud dan tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat efektivitas penjualan yang telah dilaksanakan.
2. Mengetahui penerapan sistem pengendalian manajemen yang dilakukan, dapat meningkatkan efektivitas penjualan.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pembandingan antara teori yang didapat selama di bangku kuliah dengan aplikasi yang ada di lapangan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen dalam menjalankan kegiatan organisasi ke arah tujuan strategiknya dan memberikan gambaran tentang pentingnya sistem pengendalian manajemen pada pelaksanaan strategi dalam mencapai efektivitas penjualan.

3. Memberi kajian bagi penelitian selanjutnya pada bidang yang sejenis, dan memberikan bukti empiris tentang ada tidaknya pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas penjualan.