

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**1.1. Latar belakang penelitian**

Dimulai sejak akhir tahun 2008, perekonomian dunia secara global memasuki dalam masa yang tersulit, tidak hanya melanda Negara-negara kecil dan berkembang bahkan juga menerjang Negara-negara yang notabene memiliki pilar perekonomian yang sangat kuat dan berkuasa dalam segi perekonomian dunia, antara lain Amerika Serikat, Jepang dan beberapa negara lainnya di Eropa Barat.

Angka pengangguran di AS mencapai 8,9%, tertinggi sejak 26 tahun lalu. Tingkat pendapatan nasional menurun 6,1% pada kuartal pertama tahun ini. Supaya tingkat penjualan sebanding dengan jumlah barang, perusahaan mengurangi penawaran barang ke pasar sampai pada angka terendah sejak Perang Dunia II. Penurunan penawaran itu setara dengan 103,7 miliar dolar AS pada kuartal pertama tahun 2009. Sebelumnya, pada kuartal terakhir tahun 2008, penawaran itu telah menurun senilai 25,8 miliar dolar AS. Investasi di AS juga menurun 38% dalam satu tahun. Ekspor barang dan jasa pada kuartal pertama tahun 2009 menurun 30%. Sebelumnya, pada kuartal terakhir 2008 ekspor AS telah menurun 23,6%. Angka kegagalan kredit akibat ketidakmampuan melunasi kredit pada bulan Maret 2009 meningkat hingga 341.180. Angka itu naik 17% dari bulan Februari 2009, dan naik 46% dari bulan Maret 2008. Sebagai tindakan penyelamatan, Pemerintah AS menyuntikkan uang miliaran dolar pada bank-bank yang ambruk dan perusahaan-perusahaan yang terlilit utang.

## *Bab I Pendahuluan*

Keadaan di Jerman pun tidak kalah mengkhawatirkan dibandingkan dengan Amerika Serikat, angka pengangguran di Jerman mencapai 8,2%, tertinggi sejak Perang Dunia II. Kantor Perburuhan Federal pada tanggal 28 Mei 2009 menyatakan, bahwa rata-rata pemutusan hubungan kerja (PHK) bertambah. Hal itu di luar pengurangan jam kerja harian untuk mengurangi tingkat pengangguran. Sektor manufaktur Jerman juga mengalami penurunan sekitar 58% pada bulan April dibandingkan dengan bulan yang sama pada tahun lalu. Angka itu merupakan penurunan terbesar sektor ini sejak didirikan. Organisasi industri-industri berat mengatakan bahwa telah terjadi penurunan permintaan global sebesar 60% dan permintaan lokal sebesar 52%. Sebagian pengamat ekonomi malah lebih pesimis daripada pemerintah.

Kondisi perekonomian Eropa secara umum Penjualan eceran (retail) menurun drastis pada bulan April 2009 karena tingginya angka pengangguran. Artinya, konsumen secara bersama-sama mengurangi belanja mereka. Nik Kounis, kepala ekonom Eropa di Fortis Bank Netherland mengatakan di Amsterdam, “Menurut Komisariat Eropa, angka pengangguran di Eropa pada bulan Maret 2009 naik sampai 8,9%, tertinggi sejak tiga tahun. Angka pengangguran tahun depan akan terus naik sampai 9,9% dan mencapai 11,5% pada tahun 2010. Menurut Komisariat Eropa, perekonomian kawasan Eropa akan mengalami penurunan sebesar 4% pada tahun ini. Hal itu disebabkan oleh turunnya ekspor dan pemutusan hubungan kerja oleh sejumlah perusahaan.”

Lalu bagaimana dengan keadaan perekonomian negara Indonesia, apakah yang terjadi dengan pelaku bisnis dan Perusahaan yang ada di negeri ini? Tentu krisis global

tersebut juga menyebabkan situasi perekonomian yang tidak menentu sehingga membuat kondisi di Indonesia terpuruk dalam berbagai masalah krisis yang berkepanjangan terutama di bidang ekonomi. Akibat yang timbul dari situasi perekonomian yang tidak menentu ini diantaranya banyak sekali lembaga-lembaga keuangan yang dilikuidasi dan perusahaan-perusahaan yang menutup kegiatan operasional perusahaannya karena mengalami kerugian terus-menerus.

Perusahaan-perusahaan yang masih *exist* atau berdiri saat ini, berusaha mempertahankan kegiatan operasional perusahaannya dengan berbagai cara. Diantaranya dengan menyediakan barang dan jasa (proyek) sesuai dengan selera dari masyarakat. Hal ini disebabkan karena perusahaan hanya dapat tetap berdiri, bila barang dan jasa (produk) yang telah diberikan pada masyarakat dapat dimanfaatkan dan perusahaan memperoleh balas jasa dari masyarakat yang menggunakan produk yang ditawarkan perusahaan itu. Jika tujuan tersebut tidak tercapai, maka perusahaan akan kehilangan sumber dana dari masyarakat dan modal perusahaan berangsur-angsur lemah, sehingga perusahaan tidak mempunyai kedudukan yang kuat untuk melakukan persaingan dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya dalam suatu industri di pasaran.

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat itu, perusahaan memanfaatkan pasar sebagai sarana untuk menjual produk yang dihasilkan, sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang merupakan tujuan perusahaan pada umumnya. Untuk mencapai tujuan itu perusahaan harus bersaing dengan ketat untuk merebut konsumen dari perusahaan-perusahaan sejenis lainnya. Manajemen perusahaan berkewajiban *manage* seluruh kegiatan operasional perusahaan, mengkoordinasikan

## *Bab I Pendahuluan*

dan mengalokasikan sumber-sumber yang terbatas dengan baik secara ekonomis, efektif dan efisien.

Dalam melakukan hal itu *controller* dapat membantu manajemen khususnya dalam melakukan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian amat berperan penting dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Perencanaan harus dilakukan agar dalam melaksanakan operasional perusahaan terarah sehingga tujuan mudah tercapai, sedangkan pengendalian juga penting untuk dilaksanakan agar didapat kepastian bahwa operasi perusahaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada perusahaan industri dan perdagangan, berbagai macam kegiatan operasi perusahaan harus direncanakan dan dikendalikan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan, khususnya menyangkut perencanaan dan pengendalian terhadap penjualan karena berkaitan dengan peningkatan pendapatan perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Perencanaan dalam penjualan dapat dikatakan sebagai kegiatan untuk membuat anggaran penjualan, metode penjualan apa yang akan dilakukan agar permintaan masyarakat bertambah, syarat-syarat apa yang perlu ditetapkan dalam melakukan penjualan dan kebijaksanaan perusahaan dalam menetapkan harga yang bersaing dengan produk sejenis lainnya.

Kemudian pengendalian dalam penjualan dapat diartikan sebagai suatu studi dan analisis atas kegiatan penjualan, kemudian membandingkan rencana dengan realisasinya serta kebijaksanaan apa yang diambil perusahaan sebagai tindak lanjut untuk memperoleh volume penjualan yang dikehendaki, dengan biaya yang wajar, agar menghasilkan laba. Pada umumnya perencanaan dan pengendalian penjualan di perusahaan dilakukan oleh controller. Dimana controller menetapkan perencanaan

berdasarkan informasi-informasi yang diperolehnya dari kegiatan penjualan tahun lalu.

Sehubungan dengan ini, informasi-informasi yang diperoleh itu harus diinterpretasikan, agar mudah untuk dipahami. Dari informasi yang telah dikumpulkan dan dipaparkan, selanjutnya akan dijadikan sebagai salah satu dasar didalam pengambilan keputusan untuk kegiatan perusahaan selanjutnya sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian controller dapat merencanakan kegiatan penjualan selanjutnya berdasarkan informasi-informasi yang diperolehnya. Kemudian controller mengendalikan penjualan tersebut agar tidak melewati batas yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dari hal itu dapat terlihat dengan jelas betapa luas dan berpengaruhnya seorang controller dalam kegiatan operasional perusahaan. Dan penulis memilih untuk melakukan riset di PT. XYZ, karena PT ini bersedia membimbing penulis untuk melakukan riset di perusahaannya.

Dari uraian diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai perencanaan dan pengendalian penjualan. Penelitian yang akan dilakukan penulis mengenai peranan controller dalam penjualan itu sendiri. Dan dari hasil penelitian itu penulis mengambil judul **“PERANAN *CONTROLLER* DALAM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PENJUALAN UNIT KIOS DI TRADE CENTER X GUNA MEMBANTU MANAJEMEN DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN.**

## **1.2 Identifikasi masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana peranan *controller* dalam merencanakan suatu penjualan dan melakukan pengendalian atas penjualan yang akan dilakukan Perusahaan?
2. Bagaimana *controller* melakukan penilaian terhadap suatu saluran penjualan dan metode penjualan yang dimiliki oleh Perusahaan dalam rangka meningkatkan angka penjualan?
3. Bagaimana peranan *controller* dalam mengambil suatu kebijakan yang dibutuhkan dengan segera terkait dengan kondisi dan situasi yang terjadi di luar lingkungan Perusahaan yang dapat berpengaruh dalam penjualan Perusahaan?

## **1.3 Maksud dan tujuan penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh, mengolah dan menganalisis data dan informasi yang berkenaan dengan peranan controller dalam perencanaan dan pengendalian penjualan PT. XYZ. Data serta informasi tersebut merupakan bahan penyusunan skripsi yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang pendidikan program Strata Satu jurusan Akuntansi pada UNIVERSITAS KRISTEN MARANATHA - BANDUNG.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan bagaimana peranan controller dalam menentukan strategi dan planning penjualan yang akan diambil oleh Perusahaan jika dikorelasikan dengan tingkat persaingan yang tinggi dengan para kompetitor yang ada saat ini.
2. Untuk menjelaskan sejauh mana penilaian atau evaluasi yang berkesinambungan dari *controller* terhadap penjualan yang sedang running dibutuhkan dalam meningkatkan control atas proses dan prosedur penjualan Perusahaan.
3. Untuk menjelaskan peranan controller terkait dengan pengambilan kebijakan yang dibutuhkan dalam menghadapi situasi dan kondisi eksternal Perusahaan sehingga dapat mempertahankan bargaining power Perusahaan di dalam industri. informasi

#### **1.4 Kegunaan hasil penelitian**

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu:

##### **1. Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat berguna dalam menambah pengetahuan pembaca khususnya dalam pemahaman peranan controller di dalam suatu Perusahaan sistem informasi akuntansi dan pengendaliannya serta dapat disajikan sebagai referensi bagi peneliti yang berminat melakukan penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini.

##### **2. Aspek Praktis**

Hasil penelitian dapat berguna sebagai masukan maupun informasi bagi perusahaan, sehingga diharapkan dapat menjadi suatu tolok ukur serta sebagai bahan pertimbangan untuk mengevaluasi peranan controller dalam meningkatkan dan mengendalikan

penjualan Perusahaan intern pembelian bahan baku dengan efektivitas proses produksi di masa yang akan datang.

### **1.5 Kerangka pemikiran**

Penjualan merupakan transaksi usaha yang berhubungan dengan pengeluaran barang atau jasa yang ditukarkan dengan uang, baik tunai maupun kredit. Dengan kata lain, penjualan adalah proses pertukaran dan pemindahan hak atas barang atau jasa antara penjual dengan pembeli. Kesepakatan dan perjanjian antara kedua belah pihak berperan penting dalam terselenggaranya transaksi penjualan. Salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh setiap perusahaan yang aktivitas utamanya penjualan adalah meningkatkan penjualan dalam rangka memperoleh pendapatan maksimal dan mencapai efektivitas penjualan. Namun, untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan sering mengalami berbagai kendala dan masalah serta penyimpangan yang dapat menyebabkan tidak tercapainya efektivitas penjualan. Untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut, usaha yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pengendalian penjualan.

Pada perusahaan kecil dan dikelola secara sederhana, fungsi pengendalian masih dapat dilakukan secara langsung oleh pemiliknya dikarenakan operasional perusahaan yang tidak terlalu banyak dan rumit. Pemilik perusahaan dapat melakukan pengendalian terhadap penjualan dengan cara meneliti pesanan, kartu persediaan, dan sebagainya. Sedangkan dalam perusahaan dengan skala yang besar, pengawasan dan pengendalian secara langsung tidak mungkin lagi bisa dikerjakan oleh pemilik perusahaan, sehingga sangat diperlukan kehadiran seorang *controller*, yang berperan sebagai pengawas, penganalisis, dan penilai terhadap aktivitas penjualan.



## *Bab I Pendahuluan*

Seorang *controller* juga ditugaskan untuk membantu manajemen dalam mengambil kebijakan dan strategi yang terkait dengan penjualan perusahaan, bantuan tersebut bisa berupa informasi dan juga hasil penilaian aktivitas penjualan tersebut. Berkaitan dengan peran dan tanggung jawab tersebut, maka seorang *controller*, menurut Wilson dan Campbell yang diterjemahkan oleh Tjendera (1997), harus memiliki kualifikasi sebagai berikut:

- a. Dasar teknis yang baik dalam akuntansi dan akuntansi biaya, disertai suatu pengertian dan pengetahuan yang menyeluruh mengenai prinsip-prinsip akuntansi.
- b. Pemahaman terhadap prinsip-prinsip perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian.
- c. Pemahaman umum mengenai jenis industri dan pemahaman terhadap kekuatan sosial, ekonomi dan politik yang terlibat.
- d. Pemahaman yang mendalam mengenai perusahaan, termasuk teknologi, produksi, kebijaksanaan, tujuan, sejarah, organisasi dan lingkungannya.
- e. Kemampuan untuk berorganisasi dengan semua tingkat manajemen dan suatu pemahaman dasar terhadap masalah fungsional lainnya yang berhubungan dengan teknik produksi, pembelian, hubungan masyarakat, dan pemasaran.
- f. Kemampuan untuk menyatakan ide dengan jelas, secara tertulis ataupun penyajian yang informatif
- g. Kemampuan menggerakkan orang-orang untuk mencapai tindakan dan hasil yang positif.

Selain itu, menurut **Wilson** dan **Campbell** yang diterjemahkan oleh **Tjendera (1997)**, alasan pengendalian penjualan adalah:

**"Agar dapat dicapai hasil pengembalian sebaiknya atas investasi. Laba bersih yang optimum akan dapat direalisasikan hanya bila terdapat hubungan yang wajar di antara ke empat faktor ini: (1) investasi dalam modal kerja dan fasilitas-fasilitas, (2) volume penjualan, (3) biaya operasi, dan (4) laba kotor."**

Pada prinsipnya, pengendalian yang dilakukan oleh *controller* sangat membantu manajemen dalam peningkatan aktivitas penjualan yang dilakukan oleh perusahaan yang bersangkutan. *Controller* bekerjasama dengan manajer penjualan agar dapat menilai secara realistis sampai sejauh mana pengendalian terhadap penjualan diterapkan. Pelaksanaan pengendalian penjualan yang memadai pada perusahaan akan menunjang dalam pengelolaan penjualan yang efektif. Pengendalian penjualan yang baik dapat mendeteksi segala perubahan dan penyimpangan yang terjadi sehingga dapat segera diketahui dan dilakukan perbaikan sesegera mungkin. Selain melakukan pengendalian, seorang *controller* terlebih dahulu melakukan penilaian secara menyeluruh terhadap aktivitas penjualan yang ada.

**"Suatu standar telah didefinisikan sebagai suatu tolak ukur prestasi pelaksanaan yang dikembangkan secara ilmiah."**

Dalam melakukan penilaian tersebut, dibutuhkan suatu standar yang jelas sehingga penilaian yang dilakukan oleh *controller* tersebut, merupakan penilaian yang objektif. Seperti yang dikemukakan oleh Wilson dan Campbell yang dialih bahasakan oleh Tjendera (1997), sebagai berikut:

Oleh karena suatu standar didefinisikan sebagai alat pengukur yang disusun secara ilmiah mengenai hasil kegiatan, maka terdapat dua kondisi atau syarat dalam menyusun standar tersebut, yaitu:

1. Standar merupakan hasil penelitian atau analisis (yang cermat) tentang kegiatan di masa lalu, dengan mempertimbangkan kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang. Standar bukan hasil terkaan atau penetapan secara kira-kira, melainkan merupakan pendapat yang didasarkan pada fakta yang tersedia dan yang disusun oleh orang yang sepenuhnya berwenang untuk menilai bagaimana kegiatan seharusnya dilakukan.
2. Standar mungkin sekali memerlukan peninjauan kembali dari waktu ke waktu. Suatu standar disusun berdasarkan kondisi tertentu. Apabila kondisi tersebut berubah, maka standar juga harus; apabila tidak, maka standar tersebut tidak dapat lagi dipakai sebagai alat pengukur yang baik.

Menurut Cundliff dan Govani (1983), 6 hal pokok yang harus dinilai guna mengetahui kewajaran penjualan, antara lain:

1. Objectives

Each selling input should have clearly stated objective related to specific desired output.

2. Policies

Both explicit and implicit policies are appraised from the standpoint of their consistency in achieving the selling objectives.

3. Organization

Does the organization possess the necessary capabilities for achieving the marketing objectives?

4. Methods

Individual strategies for carrying out stated policies must be appropriated to the firm.

5. Procedures

The specific steps in implementing individual strategies should be logical, well design, and chosen to fit the best situation. The prosedures shoulg specifically allocate for implementation to particular individual responsibility and should explain how the goals are to be achieved

6. Personnel

All executive playing key role in planning sales operations and strategy, as well these responsible for implementation of sales programs, are evaluated to their effectiveness relative to stated objectives, policies, and other aspects of sales operating.

**1.6 Metodologi penelitian**

Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif analitis kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus yaitu mengamati aspek tertentu secara spesifik untuk memperoleh data primer maupun data sekunder, sehingga diperoleh jawaban dan menarik kesimpulan dari keadaan yang ada mengenai objek penelitian yaitu bagaimana peranan *Controller* dalam perencanaan dan pengendalian penjualan unit kios di trade center X guna membantu Manajemen dalam meningkatkan penjualan.

Dalam penelitian ini dibutuhkan data primer dan sekunder yang sesuai dengan permasalahan yang ada serta sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga dari data yang dikumpulkan dapat dilakukan analisa berdasarkan teori- teori yang didapat dan ditarik kesimpulan.

## *Bab I Pendahuluan*

Penulis berusaha memperoleh data primer mengenai keadaan yang sebenarnya dengan melihat fakta-fakta yang ada. Setelah itu dari data yang diperoleh dilakukan analisa dan interpretasi data dengan berdasarkan beberapa sumber teori yang relevan dengan masalah yang dibahas.

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah :

### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penulis mengadakan penelitian secara langsung pada Trade Center X di Jakarta yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data primer. Kegiatan yang dilakukan adalah:

#### a). Wawancara

penulis melakukan wawancara langsung dengan pejabat yang berwenang dalam mengelola dan pengendalian pembelian bahan baku untuk meyakinkan penulis mengenai kebijaksanaan pembelian bahan baku yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### b). Pengamatan

penulis melihat secara langsung bahan baku yang dimiliki perusahaan, melihat bagaimana perusahaan menentukan pengendalian bahan baku, mempelajari dokumentasi-dokumentasi perusahaan yaitu mengenai pencatatan-pencatatan pembelian bahan baku yang dilakukan perusahaan.

### 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data sebagai landasan teoritis dalam analisis selanjutnya. Dengan cara mempelajari literatur-literatur yang sesuai dengan pokok-pokok masalah guna mendapat landasan teori sebagai dasar bagi penulis dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi ini.

### **1.7 Tempat dan waktu penelitian**

Untuk memperoleh data objektif yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian di Trade Center X yang berlokasi di jalan Raya Jembatan Besi-Jakarta Barat.