

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan baik itu perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur mempunyai tujuan yang sama, yaitu untuk dapat tetap hidup dan berkembang, serta meningkatkan keuntungan perusahaan.

Persaingan yang dihadapi perusahaan-perusahaan tersebut saat ini akan semakin kompetitif. Hal ini disebabkan, karena semakin banyaknya perusahaan yang bersaing dalam satu segmen pasar, jumlah permintaan atas barang dan jasa dari konsumen yang semakin meningkat, keadaan perekonomian negara yang tidak stabil dan juga dengan adanya peraturan pemerintah yang mengatur industri tersebut.

Salah satu industri yang terkena dampak dari situasi tersebut, adalah perusahaan industri rokok. Persaingan yang terjadi antara perusahaan-perusahaan industri rokok tidak hanya dilihat dari aspek harga suatu produk yang dihasilkan, kualitas pelayanan ataupun kualitas dari produk yang dihasilkan saja. Akan tetapi persaingan yang terjadi terpengaruh juga oleh bagaimana suatu perusahaan dapat menciptakan suatu *brand image*, *corporate branding* dan kredibilitas yang baik dimata masyarakat. Dimana semua aspek-aspek tersebut memegang peranan penting dalam mempertahankan dan menguasai pasar.

P.T. HM Sampoerna Tbk merupakan salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia. Fungsi penjualan dan distribusi dari produk-produk P.T. HM

Sampoerna TBK dijalankan oleh P.T. Panamas. Dimana P.T. Panamas ini menjalankan fungsi penjualan produk-produk dari P.T. HM Sampoerna TBK ke *special retail outlet (SRO), dropping, canvassing, topping-up* dan *merchandising* ke *outlet-outlet* diseluruh tanah air.

Dengan semakin ketatnya persaingan, perusahaan-perusahaan industri rokok tersebut berlomba-lomba menerapkan berbagai macam strategi dan inovasi untuk meningkatkan tingkat penjualan produk-produknya. Karena dengan semakin tingginya tingkat penjualan, maka akan semakin tinggi juga tingkat keuntungan yang akan diperoleh perusahaan tersebut dan menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut dapat menguasai suatu segmen pasar. Salah satu contohnya adalah segmen rokok *low tar low nicotine (LTLN)*, dimana segmen pasar ini dikuasai oleh Sampoerna A Mild. Dimana Sampoerna A Mild merupakan suatu terobosan atau inovasi yang dilakukan oleh pihak manajemen P.T. HM Sampoerna Tbk dalam menguasai pasar yang selama ini dikuasai oleh sigaret kretek tangan (SKT) dan sigaret kretek mesin (SKM).

Dalam menunjang aktivitas penjualan dan meningkatkan tingkat penjualan dari produk-produknya P.T. HM Sampoerna TBK, khususnya Sampoerna A Mild di wilayah Bandung dan sekitarnya. Perusahaan menghadapi berbagai macam kendala, salah satunya adalah jalur pendistribusian dan cara mempromosikan produk tersebut. Dimana hal tersebut sangat menunjang dalam peningkatan tingkat penjualan, karena dengan jalur pendistribusian yang baik berpengaruh kepada ketersediaan suatu produk dalam pasar. Dan juga dengan adanya promosi atau pemasaran yang baik, akan berpengaruh pada daya beli konsumen. Karena

pada umumnya konsumen di Indonesia, khususnya di Bandung lebih mengacu pada suatu merk (*brand*) atau *brand image* suatu produk.

Oleh karena itu aktivitas penjualan merupakan aktivitas yang harus dioperasikan secara efektif dan efisien dan juga perlu mendapat perhatian lebih dari pihak manajemen. Karena aktivitas penjualan tersebut sangat berkaitan erat dengan tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan, kelangsungan hidup perusahaan dan juga berkaitan dengan kinerja dari pihak manajemen perusahaan dalam menguasai suatu segmen pasar.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana P.T. HM Sampoerna Tbk dalam melakukan pengendalian penjualan untuk meningkatkan tingkat penjualan produk-produknya. Dimana penelitian tersebut dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul **“Peranan Pengendalian Manajemen Terhadap Aktivitas Penjualan Dalam Meningkatkan Tingkat Penjualan Sampoerna A Mild Pada P.T. HM Sampoerna Tbk”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba mendefinisikan beberapa masalah yang akan diteliti dan dibahas sebagai berikut:

1. Pengendalian-pengendalian apa saja yang dilakukan oleh perusahaan dalam aktivitas penjualan?

2. Bagaimana pengendalian jalur pendistribusian dan promosi yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam menunjang aktivitas penjualan?
3. Sampai sejauh mana peranan pihak manajemen, khususnya manajer penjualan dalam melakukan pengendalian terhadap aktivitas penjualan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui peranan pengendalian manajemen penjualan dalam meningkatkan tingkat penjualan yang dilakukan oleh pihak manajemen.
2. Untuk mengetahui dan mempelajari pengendalian-pengendalian yang dilakukan dalam mengatur aktivitas penjualan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai sistem pengendalian manajemen yang diterapkan dalam suatu perusahaan.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan bagi perusahaan dalam melakukan melakukan pengendalian manajemen.

3. Bagi perguruan tinggi dan pihak-pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dipergunakan dalam menambah pengetahuan dan wawasan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Dewasa ini, persaingan terjadi hampir di setiap bidang kehidupan. Di bidang ekonomi misalnya, persaingan yang terjadi saat ini sangatlah kompetitif. Dimana berbagai macam perusahaan, baik itu perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur berlomba-lomba bersaing satu sama lain untuk memperebutkan suatu segmen pasar.

Perusahaan-perusahaan yang bersaing merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kinerja manajemen yang baik, kredibilitas yang bagus di masyarakat dan yang mempunyai berbagai macam strategi dan inovasi, baik dalam model bisnis, proses, teknologi maupun produk.

Menurut *Hermawan Kartajaya* dalam bukunya yang berjudul *4-G Marketing, A 90-Year Journey of Creating Everlasting Brands* (2005;xi) terdapat tiga faktor penentu kesuksesan (*core winning characteristics*) suatu perusahaan, yaitu:

1. Kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.
2. Adanya budaya perusahaan yang kokoh dalam bentuk nilai-nilai luhur dan perilaku yang dipercayai oleh semua orang di dalam organisasi.

3. Adanya inovasi, baik inovasi dalam model bisnis, proses, teknologi maupun produk.

Suatu perusahaan yang bagus selain harus mempunyai tiga faktor penentu kesuksesan diatas, juga harus dapat menciptakan *brand image*, *corporate branding* dan harus mempunyai kredibilitas yang bagus dimata masyarakat.

Selain faktor-faktor tersebut diatas, salah satu faktor yang tidak kalah penting yaitu penjualan. Karena dengan penjualan yang baik, dapat mencerminkan bagaimana perusahaan tersebut dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Oleh karena itu, aktivitas penjualan harus dilakukan dan dikendalikan dengan baik dan juga membutuhkan perhatian yang lebih dari pihak manajemen.

Sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk setiap aktivitas yang dilakukan sangatlah berbeda-beda. Misalnya saja, dalam pengendalian penjualan. Dalam penjualan, pengendalian yang dilakukan seperti penentuan jalur distribusi, promosi yang dilakukan dan melakukan analisis terhadap permintaan pasar atau konsumen.

Menurut *Anthony* dan *Govindarajan* (2001), sistem pengendalian (*control system*) dalam sebuah organisasi berfungsi untuk mengarahkan dan menuntun suatu organisasi atau perusahaan ke tujuan yang diinginkan. Fungsi ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang keadaan organisasi sekarang dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan dan memulai tindakan untuk memperbaiki prestasi organisasi apabila diperlukan.

Berdasarkan uraian diatas, dengan adanya pengendalian manajemen yang baik diharapkan dapat membantu pihak manajemen dalam mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam hal aktivitas penjualan. Karena dengan pengendalian manajemen, masalah-masalah yang timbul dapat diketahui lebih awal, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan secepatnya.

1.6. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*), dan metode penelitiannya menggunakan metode deskriptif analisis. Data-data yang digunakan adalah:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian. Data tersebut berupa data penjualan periode Januari – Maret 2007, dan data penjualan harian tiap-tiap divisi, yaitu divisi *dropping*, divisi *special retail outlet* (SRO) dan divisi *canvassing*.
2. Data sekunder, yaitu data yang didapat dari studi literatur, dengan mempelajari buku-buku dan literatur lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung pada aktivitas-aktivitas penjualan, distribusi dan aktivitas promosi atau pemasaran.

2. Wawancara, yaitu dengan cara melakukan wawancara dengan manajer penjualan, supervisor dan salesman yang terlibat langsung dalam aktivitas penjualan.

1.7. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di P.T. Panamas, yang berlokasi di Jl. Soekarno-Hatta Bandung.