Bab I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri makanan memiliki keunggulan pasar tersendiri dari industri lainnya. Hal ini disebabkan karena selain makanan merupakan kebutuhan primer bagi manusia, produk dari industri makanan setiap hari dikonsumsi oleh tiap orang. Berbeda dengan kebutuhan primer lainnya seperti kebutuhan sandang, tidak semua orang setiap hari membeli baju atau celana. Dapat dikatakan bahwa industri makanan mempunyai pasar yang sangat menjanjikan.

Rasa bosan merupakan suatu keuntungan tersendiri bagi industri makanan. Memang rasa bosan dapat membuat konsumen beralih dari produk yang kita produksi, namun hal ini akan terjadi juga pada konsumen produk pesaing kita yang akan beralih karena rasa bosan mengonsumsi produk yang biasanya dikonsumsi.

Di Indonesia, industri makanan mempunyai prospek cerah, seperti ditulis dalam sebuah artikel:

“Meskipun faktor risiko masih menjadi pertimbangan, Indonesia tetap dipandang sebagai lokasi yang menarik bagi investor industri makanan olahan. Sejumlah perusahaan seperti Unilever, Nestle, Kraft, Danone, Cadbury, Heinz, dan Nabisco masih aktif mempertahankan operasinya di Indonesia.

Salah satu pertimbangannya, Indonesia adalah empat besar negara dengan jumlah penduduk terbanyak. Diperkirakan, sebanyak 10 persen dari penduduk Indonesia berpenghasilan sekitar 5.000 dollar AS (Rp 43 juta) setahun. Dengan angka ini Indonesia termasuk salah satu pasar yang menjanjikan. Sejumlah produk yang diperkirakan akan memiliki pasar yang bagus antara lain produk yang berbahan baku terigu, berasal dari

kedelai, daging sapi, susu, kentang olahan, dan buah-buahan.” (Kompas Online, 4 Oktober 2005)

Selain karena faktor jumlah penduduk di Indonesia, ada juga faktor lainnya yang membuat industri ini masih dapat bertumbuh:

“Direktur Jenderal Industri dan Kimia Departemen Perindustrian Benny Wahyudi memaparkan industri makanan, minuman, dan tembakau pada 2006 diproyeksikan akan tumbuh 4,5 persen dengan nilai ekspor menjadi Rp 5,2 miliar dolar AS, naik dari ekspor tahun lalu Rp 4,56 miliar dolar AS.

Industri makanan, minuman, dan tembakau diperkirakan akan mengalami pertumbuhan karena peningkatan daya beli masyarakat akibat kenaikan upah minimum provinsi dan gaji pegawai. “Selain itu, juga karena adanya kesepakatan WTO untuk menghapus subsidi ekspor negara maju atas produk pertanian,” ujarnya.” (Tempo Interaktif.com, 19 Januari 2006)

Namun, tanpa sebuah perencanaan dan pengendalian yang baik dalam perusahaan, pasar dan kesempatan emas yang ada ini akan sia-sia. Perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan pesaingnya dan yang paling harus diperhatikan adalah perusahaan tidak dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya karena kondisi perekonomian yang membuat bahan baku untuk proses produksi menjadi mahal, khususnya bagi industri kecil:

“Lima persen dari 914.000 industri kecil makanan dan minuman terancam gulung tikar karena harga gula yang terus meroket dan langka. Selama ini, biaya untuk membeli gula mencapai 40 persen dari total biaya produksi makanan dan minuman.

Demikian Direktur Eksekutif Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI) Thomas Darmawan, di Surabaya, Rabu (16/4). Menurut dia, kenaikan harga gula sebesar 60 persen dari harga normal, akan menaikkan biaya produksi sebesar 25 persen dalam industri makanan dan minuman.” (Kompas Online, 17 April 2003)

Salah satu alat yang dapat digunakan manajemen untuk melakukan perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Industri kecil yang masih mengandalkan manajemen “kekeluargaan” harus segera melakukan perbaikan

manajerial. Walaupun pada awalnya perubahan terasa tidak nyaman bagi komponen perusahaan, namun hal ini perlu dilakukan guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan komponen di dalamnya.

Dalam penelitian ini, penulis akan berfokus pada anggaran penjualan yang menjadi pedoman bagi banyak kegiatan operasi perusahaan yang juga berguna sebagai alat perencanaan dan pengendalian:

“Sales Budgeting combines statistical forecasting tools and aspects of economic evaluation to help companies generate sales budgets. Defining sales budgets, through establishing macro-objectives for sales, is the starting point for operational and management activities as well as for planning marketing and sales strategies. With this solution, sales management can interact with all business functions that contribute to the definition of a shared budget. This leads to standardized processes and sensibly shorter lead times.” (TXTe-solutions.com)

Berdasarkan latar belakang inilah penulis tertarik untuk melakukan penelitian bagaimana peranan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan pada PT. RASANA. PT. RASANA adalah sebuah perusahaan pembuat makanan kecil dalam kemasan yang terletak di daerah Cimahi Selatan. Adapun judul dari penelitian ini adalah:

“Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Perusahaan Untuk Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penjualan” (Sebuah studi pada PT. RASANA).

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang dapat diidentifikasi dengan uraian diatas adalah sebagai berikut:

1. Apakah perusahaan telah menggunakan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian?

2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi anggaran penjualan?
3. Apakah penyusunan dan pelaksanaan anggaran penjualan dalam perusahaan sudah berjalan dengan baik?
4. Bagaimana peranan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penjualan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai berdasarkan rumusan masalah diatas adalah:

1. Untuk mengetahui perusahaan telah menggunakan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan.
3. Untuk mengetahui penyusunan dan pelaksanaan anggaran penjualan dalam perusahaan.
4. Untuk mengetahui peranan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penjualan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Pihak-pihak yang diharapkan dapat mengambil manfaat dengan adanya penelitian ini:

1. Bagi penulis, penulis memperoleh gambaran sebenarnya mengenai sejauh mana anggaran penjualan dalam perusahaan digunakan sebagai alat

perencanaan dan pengendalian, serta dapat menerapkan dan membandingkan konsep dan teori yang diperoleh semasa kuliah dengan kejadian sebenarnya di perusahaan.

2. Bagi pembaca, dapat berguna sebagai penambah wawasan dan referensi sederhana mengenai penelitian sejenis yang akan dilakukan di masa datang.
3. Bagi perusahaan, sebagai sumbangan pengetahuan dan pemikiran sederhana mengenai anggaran penjualan sebagai alat pengendalian dan perencanaan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Fungsi manajemen dalam perusahaan adalah mencapai tujuan dengan cara-cara yang terbaik, yaitu dengan pengeluaran waktu dan uang yang paling sedikit, biasanya dengan penggunaan fasilitas yang ada dengan sebaik-baiknya.

Fungsi manajemen secara umum dalam sebuah perusahaan adalah:

- 1. Planning, defining goals, establishing strategy, and developing subplans to coordinate activities.*
- 2. Organizing, determining what needs to be done, how it will be done, and who is to do it.*
- 3. Leading, directing and motivating all involved parties and resolving conflicts.*
- 4. Monitoring activities to ensure that they are accomplished as planned.” (Robbins, Coulter, 2005:9)*

Keberhasilan manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi ini dilihat dari tercapainya efisiensi (mengerjakan sesuatu dengan benar) dan efektivitas (mengerjakan sesuatu yang benar) dalam kegiatan operasional perusahaan.

Salah satu alat yang dapat digunakan manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Menurut Horngren, Foster, dan Datar (2003;176):

"A budget is a quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period and an aid to coordination what needs to be done to implement that plan. A budget can cover both financial and non-financial aspects of the plan and serves as a blueprint for the company to follow in the upcoming period."

Dari definisi diatas dapat dilihat bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan, sebagai cetak biru dari kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Kegiatan perusahaan pada tahun anggaran berjalan akan terus diawasi dan dilakukan perbaikan apabila dianggap perlu. Dengan demikian anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, M. Nafarin (2004;20):

- "1. Fungsi Perencanaan, anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit uang
2. Fungsi Pelaksanaan, anggaran merupakan pedoman dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan \ (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.
3. Fungsi Pengawasan, anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (controlling). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:
 - a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
 - b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu."

Proses penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang penting. Penyusunan anggaran yang kurang matang akan menyebabkan sulitnya realisasi anggaran tersebut. Setiap bagian yang mendukung operasi perusahaan harus dilibatkan dalam proses ini agar anggaran tersebut dapat dilaksanakan dengan

baik. Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara *bottom up approach*, *top down approach*, dan campuran keduanya. Dengan melibatkan setiap bagian perusahaan mulai dari manajer tingkat bawah sampai ke atas anggaran tersebut akan lebih mudah dalam pelaksanaannya.

Tujuan dari perencanaan dan pengendalian menggunakan anggaran adalah mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba atau keuntungan, hal ini berkaitan juga dengan kelangsungan hidup perusahaan. Laba atau keuntungan ini dapat dicapai dengan cara melakukan penjualan. Untuk melakukan penjualan dengan baik, diperlukan suatu pedoman rencana operasi yaitu anggaran penjualan sehingga aktivitas penjualan memiliki arah yang jelas. Menurut Hansen dan Mowen (2004;358):

“Anggaran penjualan adalah proyeksi yang disetujui oleh komite anggaran, yang menjelaskan penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang.”

Penyusunan anggaran penjualan ini merupakan titik awal proses penganggaran karena rencana dari seluruh bagian perusahaan berhubungan dengan penjualan. Aktivitas penyusunan anggaran cukup luas, terdapat banyak faktor yang harus dipertimbangkan dan diperhatikan sebagai dasar penetapan anggaran. Titik kritis dalam pembuatan anggaran penjualan adalah peramalan penjualan. Ramalan penjualan yang terlalu tinggi akan sulit direalisasi dan menyebabkan ketidakpuasan para pemegang saham. Sedangkan ramalan penjualan yang terlalu rendah akan mencerminkan kualitas manajemen yang kurang baik di mata para pemegang saham. Ramalan penjualan yang tepat dan berhasil direalisasi akan sangat menguntungkan bagi perusahaan dan merupakan poin positif bagi para manajer yang bertanggungjawab.

1.6 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus, yaitu dengan mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data, sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti.

Teknik yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah :

1. Penelitian Lapangan (*Field Reseach*)

Yaitu penelitian dengan mengadakan penelitian langsung ke perusahaan yang dipilih sebagai objek penelitian dengan cara sebagai berikut:

- a. Observasi, yaitu dengan cara mengadakan pengamatan di lokasi penelitian yang berhubungan dengan data yang diperlukan.
- b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan atau staf perusahaan yang diberi wewenang dan dapat memberikan keterangan sehubungan dengan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi.

2. Penelitian Kepustakaan

Yaitu penelitian dengan membaca literatur-literatur baik melalui buku-buku teks maupun bahan-bahan lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

1.7 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. RASANA yang terletak di Jalan Nanjung Raya No. 153, Leuwigajah Cimahi. Penelitian ini dilakukan mulai bulan November 2007 sampai Januari 2008.