

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Secara normatif, setiap perusahaan yang bergerak di jenis bidang usaha apapun, pertama kali yang diharapkan adalah agar dapat bertahan hidup (*survive*) dalam menghadapi persaingan dan dinamika pasar yang mungkin saja dapat berdampak buruk terhadap perusahaan. Setelah berhasil untuk bertahan hidup (*survive*) dalam sekian periode waktu yang dianggap memadai, kemudian baru perusahaan diharapkan dapat berkembang lebih baik lagi untuk dapat mencapai berbagai tujuan yang dikehendaki oleh para pemangku kepentingan (*stakeholder*) pada umumnya dan pemegang saham (*shareholder*) pada khususnya. Tujuan yang ingin dicapai tersebut adalah laba per saham (*Earning Per Share*) bagi pemegang saham, serta dapat melakukan perluasan dalam usahanya (*growth of business*) dalam jangka waktu ke depan.

Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut untuk mengelola seluruh aktivitas operasionalnya seefektif dan seefisien mungkin, termasuk salah satu aktivitas, yaitu penjualan yang dianggap cukup penting dan memegang peranan yang penting dikarenakan aktivitas inilah yang mampu menghasilkan suatu pendapatan/*income* bagi perusahaan yang dapat membiayai seluruh aktivitas lainnya.

Untuk mengetahui dan melakukan penilaian terhadap kondisi dan situasi dari aktivitas ini maka manajemen dari suatu perusahaan dapat

menggunakan suatu indikator yang terkait langsung yaitu: adanya peningkatan volume penjualan dari suatu periode tertentu terhadap periode waktu saat ini. Peningkatan volume ini dapat dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan pengelolaan yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam penjualan.

Mengingat pentingnya aktivitas penjualan dari suatu perusahaan, maka diperlukan suatu perhatian khusus dan juga pengendalian yang memadai untuk terus memastikan bahwa aktivitas ini berjalan sesuai dengan kebijakan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Sekali lagi, hal ini diperlukan karena berkaitan dengan pendapatan yang digunakan oleh perusahaan untuk mendanai seluruh kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, masalah persaingan dari perusahaan sejenis lainnya juga perlu menjadi perhatian manajemen dalam mengelolah penjualan karena para pesaing juga menawarkan produk dengan kualitas yang sama bahkan mungkin dengan menetapkan harga jual ke konsumen yang lebih murah serta layanan purna jual yang lebih baik.

Dalam melakukan fungsi pengendalian, manajemen dibantu oleh seseorang yang cakap dan kompeten yakni seorang *controller*. Seorang *controller* dalam fungsi pengendalian ini bertugas untuk mendeteksi setiap penyimpangan yang sedang terjadi dan resiko yang dapat ditimbulkan terhadap aktivitas penjualan untuk kemudian bersama dengan manajemen dapat mengambil suatu tindakan perbaikan/*corrective action* yang diperlukan untuk mengatasinya.

Dengan latar belakang demikian, penulis ingin mengetahui bagaimana pengendalian penjualan dilakukan oleh *controller* dan apa

saja kontribusi dari seorang *controller* untuk manajemen dalam mengupayakan penjualan yang layak dan sesuai dengan kebijakan manajemen. Dari hal-hal yang telah diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

"Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Kelayakan Aktivitas Penjualan Yang Dilakukan Oleh *Controller* Dalam Rangka Meningkatkan *Volume* Penjualan Di *Trade Center X*."

1.2. Perumusan Masalah

Setiap perusahaan pasti berusaha untuk memaksimalkan penjualannya karena kaitannya dengan laba yang dapat dihasilkan perusahaan. Guna menunjang hal tersebut perusahaan harus memiliki manajemen yang baik yang dapat mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan termasuk penjualan. Oleh karena itu, diperlukan peran *controller* untuk menilai kelayakan penjualan yang ada dan melakukan pengendalian penjualan yang memadai dan memberikan masukan yang diperlukan mengenai penjualan kepada manajemen.

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Apakah yang menjadi kriteriai atau standar yang digunakan dalam melakukan penilaian kelayakan penjualan oleh *controller*?
2. Apakah yang akan dinilai atau diuji oleh *controller* untuk mengetahui tingkat ekeftivitas dan kecukupan suatu pengendalian yang ada terhadap penjualan?

3. Apakah yang harus dilakukan oleh *controller* untuk membantu manajemen dan direksi dalam membuat kebijakan yang diperlukan untuk meningkatkan penjualan setelah melakukan penilaian terhadap aktivitas dan pengendalian penjualan yang ada?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan Penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menilai kelayakan dari aktivitas penjualan yang dilakukan perusahaan.
2. Untuk mengetahui dan mempelajari sampai sejauh mana tingkat kecukupan pengendalian penjualan yang diterapkan, telah memadai atau belum.
3. Untuk mendeteksi kendala yang terdapat dalam aktivitas penjualan sehingga *controller* dapat memberi masukan kepada direksi dan manajemen.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian diharapkan sangat berguna untuk menambah pengetahuan serta memberikan pemahaman yang lebih jelas kepada pembaca mengenai keterlibatan *controller* dalam menilai peranan sistem pengendalian penjualan dalam meningkatkan penjualan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi mengenai penilaian dan pengendalian yang dilakukan oleh *controller* terhadap aktivitas penjualan yang berguna bagi perbaikan dan pengembangan perusahaan.

1.5. Rerangka Teoritis

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 terhadap aktivitas penjualan adalah meningkatkan volume 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 sehingga untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan tersebut, usaha yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pengendalian penjualan.

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.

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, yang pengendalian secara langsung tidak mungkin lagi dapat dikerjakan oleh pemilik perusahaan sehingga sangat diperlukan kehadiran seorang *controller* yang berperan sebagai pengawas, penganalisis dan penilai terhadap aktivitas penjualan.

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.**"

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:

"Suatu standar telah didefinisikan sebagai suatu tolok ukur prestasi pelaksanaan yang dikembangkan secara ilmiah." 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 (Wilson dan Campbell yang dialih bahasakan oleh Tjendera , 1997), 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 hams; 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:

- a. Tujuan

Setiap tujuan dari input penjualan yang ada seharusnya dinyatakan dengan jelas untuk mendapatkan output yang diinginkan.

b. Kebijakan

Setiap kebijakan yang bersifat eksplisit maupun implisit harus didahulukan untuk dijaga konsistensinya dalam rangka mencapai tujuan dari penjualan yang ada.

c. Organisasi

Memastikan bahwa organisasi/perusahaan memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penjualan.

d. Metode

Strategi setiap individu harusnya sejalan/selaras dengan strategi yang sudah ditetapkan.

e. Prosedur

Langkah-langkah khusus yang diterapkan dalam menjalankan strategi individu haruslah bersifat logis, didesign dengan baik, dan dilakukan dalam waktu yang tepat. Prosedur yang ada juga seharusnya dapat menjelaskan secara jelas mengenai setiap tanggung jawab masing-masing individu serta tujuan tujuan yang harus dicapai.

f. Personil

Seluruh eksekutif yang memegang peranan dalam operasional dan strategi penjualan serta bertanggung jawab dalam penerapan program penjualan juga perlu untuk dilakukan evaluasi kinerja dalam rangka penilaian efektivitas tujuan, kebijakan dan aspek penjualan lainnya.

Dengan menilai 6 hal pokok di atas, maka dapat diketahui tingkat kewajaran penjualan yang ada di Trade Center X. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan hipotesis yaitu : ”Peranan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap penilaian kelayakan aktivitas penjualan yang dilakukan *Controller* dapat membantu manajemen dalam meningkatkan volume penjualan.”

1.6. Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan data yang bersifat *time series* yaitu sekumpulan data dari suatu fenomena tertentu yang didapatkan dalam beberapa interval/periode waktu tertentu. Disamping itu, penulis juga menggunakan perusahaan sebagai unit analisis dalam penelitian ini karena difokuskan pada peningkatan aktivitas penjualan suatu perusahaan yang dipengaruhi proses pemilihan, pengumpulan, dan analisis data.

Metode penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif analitis, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena yang diteliti, dengan berusaha mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyajikan serta menganalisa data dan kemudian menarik kesimpulan dari keadaan yang ada pada perusahaan yang diteliti. (Kuncoro,2003)

1.6.1. Jenis Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer yaitu data yang diperoleh melalui survey dengan melakukan penelitian langsung pada objek yang diteliti.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti riset kepustakaan yaitu riset penelitian yang dilakukan berdasarkan kepustakaan artinya data dan informasi diperoleh dari buku-buku yang berhubungan dengan penelitian ini serta dokumen-dokumen dari perusahaan yang bisa dijadikan referensi bagi penelitian.

1.6.2. Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Pemilihan sampel penelitian ini dilakukan secara random. Perusahaan yang dipilih dalam sampel ini adalah perusahaan besar baik perusahaan jasa, dagang, manufaktur maupun perusahaan jenis lainnya. Dalam penelitian ini, penulis memilih perusahaan yang bergerak dalam bidang *developer* khususnya dalam bidang *trade center*.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data dengan menggunakan pertanyaan lisan dan tertulis. Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

- a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data untuk memperoleh informasi atau data perusahaan secara lisan

melalui pertanyaan yang diajukan penulis kepada pihak yang bersangkutan dengan bagian penjualan..

- b. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan angket yang diadaptasi dari penelitian yang sejenis dan berisi pertanyaan yang berkaitan dengan penjualan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Merupakan penelitian dan pengumpulan data dengan mempelajari literatur, membaca buku, dan sumber bacaan lainnya yang terkait dengan penelitian.

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 Prof.dr Latumenten Jakarta Barat.