

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada dasarnya, setiap perusahaan diharapkan dapat mencapai berbagai tujuan yang dikehendaki oleh pemiliknya. Tujuan yang ingin dicapai tersebut antara lain laba atau *Earning Per Share* bagi pemegang saham, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, dan melakukan perluasan dalam usahanya.

Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut untuk mengelola seluruh aktivitasnya seefektif mungkin, termasuk aktivitas penjualan yang dianggap penting karena aktivitas ini menghasilkan pendapatan bagi perusahaan.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi dan situasi dari aktivitas ini maka dapat dilihat dari peningkatan volume penjualan, dimana peningkatan volume penjualan ini dapat menjadi alat ukur keberhasilan pengelolaan pihak manajemen dalam penjualan.

Mengingat pentingnya aktivitas penjualan, maka diperlukan perhatian khusus dikarenakan aktivitas ini 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 mengelola penjualan karena para pesaing juga menawarkan produk yang sama bahkan mungkin dengan harga yang lebih murah.

Dalam aktivitas pengendalian, manajemen dibantu oleh seseorang yang cakap dan kompeten yakni seorang *controller*. Seorang *controller* dalam kegiatan

pengendalian ini bertugas untuk mendeteksi penyimpangan yang terjadi pada aktivitas penjualan untuk kemudian bersama dengan manajemen mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk mengatasinya.

Dengan demikian penulis ingin mengetahui bagaimana pengendalian penjualan dilakukan oleh *controller* dan apa saja kontribusi dari 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:

"Penilaian Kelayakan Aktivitas Penjualan Serta Pengendalian Yang Dilakukan Oleh *Controller* Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Di CV. Kencana Hegar".

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 standar atau dasar dalam penilaian kelayakan penjualan oleh *controller*?
2. Apakah yang akan dinilai atau diuji oleh *controller* untuk mengetahui tingkat kecukupan 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?

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

Sangat berguna untuk menambah pengetahuan, memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih jelas mengenai keterlibatan *controller* dalam menilai

dan mengendalikan penjualan di suatu kegiatan perusahaan, bagaimana pelaksanaannya dan teori pengendalian penjualan.

2. Bagi Perusahaan

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 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.

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

dalam perusahaan, untuk kemudian diketahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki bersama-sama dengan manajemen perusahaan.

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 tolak 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, 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 pass 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 procedures should 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.

Dengan menilai 6 hal pokok di atas, maka dapat diketahui tingkat kewajaran penjualan yang ada di C.V kencana Hegar.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merumuskan hipotesis yaitu :
”Penilaian kelayakan penjualan serta pengendalian yang dilakukan Controller dapat membantu manajemen dalam meningkatkan penjualan.”

1.6. Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *time series* yang lebih menekankan pada penelitian periode waktu. 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 kualitatif, 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.

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 tekstil.

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.