

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pasar merupakan salah satu ciri dari era globalisasi, dimana barang dan jasa bebas keluar masuk dalam suatu Negara tanpa disertai dengan adanya peraturan yang ketat. Hal ini mendorong perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk dapat meningkatkan efektivitas penjualan agar menghasilkan produk yang bermutu dan harga yang bersaing.

Suatu perusahaan baik perusahaan industri, dagang maupun jasa sangat penting keberadaannya pada Negara-negara yang sedang berkembang seperti Indonesia ini. Perusahaan tersebut ikut membantu dalam mensukseskan program pembangunan nasional yaitu mencapai masyarakat yang adil dan makmur.

Dalam dunia bisnis, manajemen harus mampu melihat apa saja yang dibutuhkan perusahaan dan merencanakan masa depan perusahaan agar dapat kompetitif dibidangnya. Untuk terus dapat mengembangkan usahanya, maka peran manajemen sangat dibutuhkan di mana manajemen mengelola dan mengendalikan segala aktifitas perusahaan baik yang kecil maupun yang besar.

Menurut Stoner, Freeman, & Gilbert jr (2005:7), definisi dari manajemen yaitu sebagai berikut: manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## *Bab 1 Pendahuluan*

Suatu perusahaan untuk terus dapat kompetitif disamping mampu menghasilkan tetapi harus mampu menjaga efisiensi dan efektif khususnya dalam hal operasional. Efisiensi dapat diartikan melakukan sesuatu dengan waktu yang lebih cepat. Efektif dapat diartikan melakukan sesuatu dengan benar atau dengan cara yang tepat. Sebenarnya tingkat keefektifan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam menyelenggarakan aktifitas bisnisnya karena seefisien apapun kita melakukan sesuatu tapi tidak efektif maka semuanya akan sirna. Untuk itu dalam mengawasi jalannya operasional perusahaan, manajemen hendaknya memiliki sistem manajemen yang dapat menunjang produktifitas, efisiensi, dan efektifitas kegiatan usahanya.

Seorang manajemen perlu melakukan suatu tindakan pengendalian yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuannya, agar fungsi pengendalian yaitu sebagai alat bantu dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan berjalan dengan baik.

Sejalan dengan meningkatnya pelaksanaan pembangunan dan persaingan antar persusahaan satu dengan yang lain, pihak manajemen juga harus memikirkan solusi untuk mengoptimalkan usahanya dengan meminimalkan biaya produksi dan tetap mempertahankan kualitas produk, karena biaya produksi berpengaruh pada harga pokok penjualan, tingkat harga, dan perolehan laba. Keberhasilan perusahaan dalam mengendalikan pengeluaran biaya produksi akan berpengaruh positif terhadap peningkatan laba dan kemajuan perusahaan. Sehingga permintaan konsumen akan produk tersebut akan meningkat dan mengakibatkan meningkatnya penjualan perusahaan yang akan memperkuat posisi perusahaan dalam industri bisnisnya.

## *Bab 1 Pendahuluan*

Penjualan merupakan suatu aktivitas utama dalam perusahaan yang perlu diperhatikan dengan serius. Karena adanya penjualan ini, maka suatu perusahaan akan memperoleh laba atau pendapatan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Apabila pengelolaan atas aktivitas penjualan berjalan kurang baik, maka akan mempengaruhi sasaran penjualan yang tidak tercapai dan menurunnya pendapat perusahaan dari yang telah direncanakan. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan efektivitas penjualannya.

Perusahaan menggunakan sistem pengendalian untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut membuat kemajuan ke arah target yang ditetapkan perusahaan dengan menggunakan sumber daya perusahaan yang efisien.

Suatu fungsi pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan merupakan masalah yang penting. Karena semakin banyaknya aktivitas perusahaan serta adanya perluasan dan perkembangan perusahaan maka seorang pemimpin tidak mungkin mengawasi seluruh aktivitas perusahaannya secara langsung. Hal tersebut disebabkan semakin luasnya lingkup pengawasan yang harus dilaksanakan dan juga karena adanya keterbatasan dalam kemampuan.

Untuk itu seorang pimpinan harus mempunyai suatu alat bantu yang berfungsi sebagai alat pengendalian dalam menjalankan operasi perusahaan. Alat bantu yang dimaksud adalah pengendalian manajemen dalam perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang baik tidak menjamin tidak akan terjadi kesalahan-kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan, tetapi setidaknya akan mengurangi atau mencegah terjadinya penyimpangan dan meminimalkan kesalahan yang terjadi.

## *Bab 1 Pendahuluan*

Menurut Anthony (2007:8) Pengendalian manajemen didefinisikan sebagai proses yang mempengaruhi manajer lain dalam anggota organisasi untuk menerapkan strategi organisasi. Setiap perusahaan mempunyai strategi yang berbeda-beda, dan pengendalian harus disesuaikan dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan itu.

Dengan ditetapkannya suatu sistem pengendalian yang memadai, sesuai dengan kondisi perusahaan, pimpinan, selaku pengambilan keputusan dalam perusahaan, diharapkan dapat memperoleh informasi yang cepat, tepat, dan dapat dipercaya agar keputusan yang diambil dapat memenuhi tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, jalannya operasional perusahaan diharapkan sesuai dengan pengendalian yang ditetapkan, sehingga informasi yang dihasilkan dapat memenuhi kepentingan manajemen.

Salah satu tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan adalah mendapatkan laba sebanyak-banyaknya. Tujuan dalam mendapatkan laba ini adalah untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang dan mengembangkan perusahaan lebih maju seiring dengan perkembangan jaman yang semakin maju. Untuk mencapai tujuan tersebut, semua pengorganisasian dan penggunaan sumber daya perusahaan dilakukan dengan baik agar memperoleh laba sebesar-besarnya. Dalam pencarian laba bagi perusahaan, aktivitas perusahaan yang cukup memegang peranan penting adalah aktifitas penjualan. Aktifitas penjualan merupakan suatu tolak ukur dari keberhasilan perusahaan itu sendiri, karena dengan adanya transaksi penjualan tersebut perusahaan akan memperoleh sumber pendapatan yang diharapkan mampu membiayai segala kegiatan operasional perusahaan.

## *Bab 1 Pendahuluan*

Kurangnya pengelolaan atas aktifitas perusahaan secara langsung akan merugikan perusahaan, selain target penjualan tidak tercapai, pendapatan juga akan berkurang, dengan demikian aktifitas penjualan harus diutamakan dari hal yang lainnya. Agar pengelolaan aktifitas dilakukan dengan baik maka diperlukan adanya sistem pengendalian karena diharapkan dapat memperkecil atau mungkin akan menghilangkan tindakan penyelewengan, pemborosan, dan kecurangan yang terjadi dalam aktifitas penjualan.

Untuk mengetahui peranan pengendalian manajemen dalam menunjang efektivitas penjualan, penulis memilih PT. X, sebagai objek penelitian dengan pertimbangan perusahaan tersebut dapat menguasai pasar dan dapat bersaing.

Adapun penelitian terdahulu oleh **Miharja (2004)** yang dijadikan acuan dan pedoman bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini yang berjudul “Peranan sistem pengendalian manajemen guna menunjang efektivitas penjualan pada PT. X”, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen yang dilakukan, dan mengetahui peranan sistem pengendalian manajemen guna menunjang efektivitas penjualan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa sistem pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan langkah-langkah perencanaan strategis telah efektif terlihat dari realisasi program, persiapan anggaran yang diupayakan oleh perusahaan bersifat realistis sehingga perusahaan dapat yakin dan mampu untuk memenuhi target yang telah ditetapkan dalam anggaran penjualan, dalam pelaksanaan penjualannya yang telah diukur dapat dinyatakan bahwa rata-rata penyimpangan sebesar 5% antara program dan realisasi penjualan sehingga dinyatakan efektif, dalam evaluasi

## *Bab 1 Pendahuluan*

kinerja telah cukup efektif dengan rata-rata penyimpangan sebesar 5%. Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan telah sangat efektif berperan guna menunjang efektivitas penjualan. Hal ini dapat dilihat dari tercapainya indikator efektivitas penjualan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul :

**“PENGARUH PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM MENUNJUANG EFEKTIVITAS PENJUALAN”.**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hal di atas, masalah yang diidentifikasi penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pelaksanaan pengendalian manajemen yang baik dapat mempengaruhi efektivitas penjualan.
2. Seberapa besarkah pengaruh pelaksanaan pengendalian manajemen yang baik dalam menunjang efektivitas penjualan.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan yang lebih luas dalam bidang pengendalian manajemen dan bukti empiris mengenai peranan pengendalian manajemen dalam menunjang efektivitas penjualan dalam suatu perusahaan.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun maksud dan tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

## *Bab 1 Pendahuluan*

1. Untuk membuktikan apakah pengendalian manajemen berpengaruh secara positif dalam menunjang efektivitas penjualan.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengendalian manajemen dalam menunjang efektivitas penjualan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat berguna:

a. Perusahaan yang diteliti

Bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini memberikan saran dan masukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pengendalian manajemen yang dapat membantu manajer perusahaan dalam mengefektifkan penjualan agar sesuai dengan sasaran yang dicapai.

b. Penulis

- Untuk menambah pengetahuan dan pemahaman diri di bidang pengendalian internal khususnya pengendalian manajemen dalam menunjang efektivitas penjualan.
- Untuk menerapkan ilmu yang dipelajari penulis selama kuliah pada perusahaan yang diteliti.

c. Bagi penelitian berikutnya maupun pihak lain, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi, terutama dalam bidang yang berhubungan dengan penjualan.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

## *Bab 1 Pendahuluan*

Salah satu aktivitas terpenting dalam suatu perusahaan adalah penjualan, karena dari akhir siklus ini perusahaan memperoleh penghasilan setelah dikurangi dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan untuk memperoleh laba. Dimana laba ini mempunyai pengaruh yang penting bagi perusahaan dalam mengukur kemampuannya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, karena suatu perusahaan didirikan untuk waktu yang tidak terbatas.

Dengan demikian berkembangnya suatu perusahaan, diperlukan penanganan dalam pengendaliannya, karena pimpinan perusahaan akan melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahannya, tetapi pendelegasian wewenang ini harus dalam batas-batas tertentu dan disertai dengan adanya pengawasan agar tidak disalahgunakan oleh orang yang diberikan wewenang, karena tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan tetap berada ditangan pimpinan.

Definisi penjualan menurut Mulyadi (2008:202) adalah sebagai berikut:

***“Penjualan adalah kenaikan aktiva yang berasal dari penjualan barang dagangan atau produksi selama periode tertentu yang merupakan kegiatan rutin perusahaan”.***

Maka dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penjualan merupakan aktivitas terpenting dalam menentukan suatu pendapatan perusahaan, karena besar kecilnya pendapatan perusahaan dipengaruhi oleh tingkat penjualan. Dan menjual juga merupakan alat yang digunakan untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain untuk membeli suatu barang atau jasa yang telah ditawarkan. Pengelolaan yang berhasil atas penjualan dapat menjadi pendorong yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan,



## *Bab 1 Pendahuluan*

sebaliknya pengelolaan penjualan yang buruk akan mengancam kelangsungan perusahaan.

Setiap perusahaan memerlukan suatu alat pengendalian untuk menjamin bahwa setiap aktifitas perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengendalian dipandang sebagai suatu jaringan komunikasi yang memantau kegiatan dalam organisasi dan menyediakan dasar untuk tindakan koreksi dimasa yang akan datang. Dalam rangka pengendalian tersebut pihak manajemen membutuhkan informasi yang selektif, relevan, dan tepat waktu. Manajemen harus selalu melakukan pengendalian dan membandingkan hasil atas aktifitas dengan tujuan yang telah ditetapkannya.

Menurut Anthony & Govindarajan (2007:8):

***“Pengendalian manajemen merupakan implementasi strategi serta mengasumsikan bahwa strategi dan tujuan telah ditetapkan”.***

Pengendalian manajemen juga merupakan semua metode, prosedur, dan sarana yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin dipatuhinya kebijakan dan strategi perusahaan. Kegiatan pengendalian manajemen terdiri atas beberapa kegiatan yaitu meliputi: merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas dari beberapa bagian organisasi, mengkomunikasikan informasi, mengevaluasi informasi, memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada, dan mempengaruhi orang-orang untuk megubah perilaku mereka (Anthony & Govindarajan, 2007:9). Menurut Anthony & Govindarajan (2007:21) sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan terstruktur yang

## *Bab 1 Pendahuluan*

tersusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap seluruh aspek manajemen.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk mengarahkan operasi, dimana tindakan-tindakan ini dapat berupa koreksi atas kekurangan-kekurangan serta penyesuaian aktivitas agar sesuai dengan strategi perusahaan. Pengendalian yang dapat diandalkan dan memadai adalah pengendalian yang dapat diidentifikasi bahwa sistem, prosedur, dan metode yang dijalankan sesuai dengan ketentuan. Oleh karena itu sistem pengendalian manajemen bermanfaat sebagai: detektor digunakan untuk mengukur dan menginformasikan jalannya pelaksanaan, selektor digunakan untuk membandingkan hasil dari pengukuran dengan standar, efektor dari sumber-sumber yang diperoleh dapat digunakan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan pelaksanaan sistem pengendalian manajemen adalah untuk menjamin bahwa strategi yang dijalankan sesuai dengan tujuan perusahaan yang akan dicapai. Jadi apabila seorang manajer menemukan cara yang lebih baik dalam operasional sehari-hari, pengendalian manajemen seharusnya tidak melarang.

Struktur organisasi adalah susunan dari komponen-komponen dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menjelaskan tentang adanya pembagian kerja dan menjelaskan tentang bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut dikordinasikan.

## Bab 1 Pendahuluan

Proses sistem pengendalian manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang terdapat dalam sebuah sistem pengendalian manajemen (**Anthony dan Govindarajan, 2007:25**) yang meliputi:

1. Penyusunan program, merupakan proses pembuatan keputusan mengenai program-program utama yang akan dilaksanakan oleh organisasi..
2. Penyusunan anggaran, merupakan proses pembuatan keputusan mengenai peran para manajer pusat pertanggung jawaban dalam melaksanakan program.
3. Pelaksanaan dan Pengukuran, pada tahap ini diperlukan adanya pengendalian manajemen operasi yang digunakan oleh manajemen untuk mengetahui aktivitas-aktivitas para anggota organisasinya agar dilaksanakan secara efisien dan efektif.
4. Pelaporan dan Analisis, pelaporan adalah proses untuk menyusun dan menyajikan laporan yang akan menunjukkan informasi yang sesungguhnya dibandingkan dengan anggarannya. Analisis adalah proses untuk mengetahui penyebab perbedaan antara informasi yang sesungguhnya dengan anggaran.

**Gambar 1 Kerangka Pemikiran**

