

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha dewasa ini semakin menuntut pelakunya untuk saling berkompetisi dalam persaingan yang sangat ketat. Masalah manajemen dalam mengelola perusahaan pun menjadi semakin kompleks. Suatu perusahaan dituntut cepat dalam beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang baru untuk mencapai tujuannya. Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai dengan keberadaan atau eksistensi organisasi (Supriyono, 2000 : 8). Salah satu tujuan pokok perusahaan adalah memperoleh laba, untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan kesejahteraan karyawan.. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan dapat melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuannya antara lain dengan melakukan penjualan. Penjualan adalah proses pertukaran barang dan atau jasa antara penjual dengan pembeli (Basu Swastha,1981 : 2).

Para pengusaha mempunyai tujuan untuk mendapatkan laba tertentu , mempertahankan laba sebelumnya atau berusaha meningkatkan laba yang telah diperoleh. Laba adalah selisih antara pendapatan dan biaya dan berkaitan dengan peningkatan selisih tersebut. Tujuan tersebut dapat tercapai jika suatu anggaran penjualan dapat direalisasikan dengan baik. Hal ini tentu saja tidak mudah karena menuntut pengoptimalan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Perusahaan perlu meningkatkan efektivitasnya dalam usaha untuk mencapai tujuan. Efektivitas penjualan menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan perlu sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Supriyono, 2000 : 48).

Sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses sistem pengendalian manajemen. Struktur sistem pengendalian manajemen adalah aspek-aspek pokok cara-cara mengorganisasi entitas ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban dan lingkungan yang mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Pusat pertanggungjawaban digolongkan ke dalam (Supriyono, 2000: 331):

- a. Pusat beban adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu unit organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar beban biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- b. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu unit organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

- c. Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan beban biayanya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- d. Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu unit organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan, beban, dan sekaligus investasi (aktiva atau modal) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Proses sistem pengendalian manajemen adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima. Informasi yang digunakan dalam proses sistem pengendalian manajemen meliputi: (a) informasi informal, dan (b) informasi formal. Informasi formal meliputi: (a) pemrograman, (b) penganggaran, (c) pengoperasian dan pengukuran, dan (d) pelaporan dan analisis. (Supriyono, 2000 : 36).

Untuk menilai kinerja fungsi penjualan dilakukan dengan melakukan analisis selisih pendapatan, yaitu dengan membandingkan penjualan yang dianggarkan oleh perusahaan dengan penjualan yang sesungguhnya terjadi. Dari hasil perhitungan tersebut akan menghasilkan selisih yang yang digunakan untuk menentukan efektivitas kegiatan penjualan. Selisih pendapatan dikatakan menguntungkan jika anggaran penjualan lebih kecil dari realisasi penjualan. Dan dikatakan tidak menguntungkan jika anggaran penjualan lebih besar dari realisasi penjualan yang terjadi.

Kebutuhan akan alat transportasi dewasa ini semakin meningkat khususnya sepeda motor, hal ini mengakibatkan munculnya berbagai merk dan jenis sepeda motor. Keadaan tersebut menyebabkan persaingan para produsen sepeda motor untuk mendapatkan konsumen. Suzuki Muda Jaya Pakem merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pemasaran dan service sepeda motor merk Suzuki. Sehingga dalam mencapai tujuannya, perusahaan harus dapat menjual produknya melalui kegiatan penjualan. Tujuan kegiatan penjualan adalah mencapai target penjualan (efektivitas) sehingga dapat memperoleh laba yang diharapkan. Suzuki Muda Jaya Pakem terletak di Jl. Kaliurang Km.17, Pakem, Sleman, Yogyakarta. Mengingat pentingnya efektivitas bagi perusahaan khususnya fungsi penjualan, maka diambil penelitian **“Penilaian Kinerja Fungsi Penjualan Sebagai Pusat Pendapatan Suzuki Muda Jaya Pakem.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka pokok permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah **“Apakah kegiatan penjualan Suzuki Muda Jaya Pakem pada tahun 2005 telah dilaksanakan secara efektif ?”**

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1. Penelitian difokuskan pada fungsi penjualan sebagai pusat pendapatan.**

2. Data penjualan yang diteliti merupakan data anggaran pendapatan penjualan dan realisasi pendapatan penjualan pada tahun 2005.
3. Fungsi penjualan sebagai pusat pendapatan dikatakan efektif jika realisasi penjualan lebih tinggi atau sama dengan anggaran penjualan.
4. Kriteria anggaran yang baik fungsi penjualan sebagai pusat pendapatan adalah anggaran disusun menggunakan pendekatan anggaran gabungan antara pendekatan *Bottom up* dan pendekatan *Top Down*. Dan anggaran disusun berdasarkan proses penyusunan anggaran (Anthony, Govindarajan, 2005: 83) :
 - a. Penerbitan pedoman
 - b. Proposal anggaran
 - c. Negosiasi
 - d. Pemeriksaan dan persetujuan
 - e. Revisi anggaran

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui apakah fungsi penjualan sebagai pusat pendapatan Suzuki Muda Jaya Pakem sudah dilaksanakan secara efektif.
2. Menilai dan memberikan pendapat apakah realisasi penjualan telah sesuai dengan anggaran penjualan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan

Memberikan masukan dan bahan pertimbangan kepada perusahaan untuk meningkatkan efektivitas penjualan dan memberikan informasi tambahan kepada perusahaan sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan – kebijakan baru demi perbaikan khususnya pada fungsi penjualan sebagai pusat pendapatan.

2. Bagi peneliti

Memberikan kesempatan kepada penulis untuk menerapkan teori kuliah mengenai penilaian kinerja fungsi penjualan sebagai pusat pendapatan terhadap praktek yang sesungguhnya khususnya pada perusahaan yang diteliti.

1.6. Metodologi Penelitian

1.6.1. Metode Penelitian

1. Studi Pustaka

Melakukan penelitian dengan cara membaca berbagai literatur atau karangan ilmiah lain yang berhubungan dengan kegiatan penjualan dan penilaian kinerja untuk memperoleh landasan teori yang berhubungan dengan obyek.

2. Studi Lapangan

Riset dilakukan dengan mengumpulkan data langsung dari perusahaan yang menjadi obyek dengan cara:

a. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung dengan karyawan dan staf penjualan untuk mengumpulkan informasi data penjualan dari bagian penjualan.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan melihat, mengamati, dan mencatat data yang dibutuhkan dalam penelitian.

1.6.2. Data yang dikumpulkan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur organisasi
3. Anggaran dan realisasi penjualan 2005

1.6.3. Metode Analisis Data

1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif dilakukan dengan memeriksa apakah penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan sudah baik. Penyusunan anggaran dikatakan baik jika sesuai dengan teori

penyusunan anggaran. Anggaran disusun berdasarkan proses penyusunan anggaran (Anthony, Govindarajan, 2005: 83) :

- a. Penerbitan pedoman
- b. Proposal anggaran
- c. Negosiasi
- d. Pemeriksaan dan persetujuan
- e. Revisi anggaran

2. Analisis Kuantitatif

Untuk mengetahui apakah kegiatan penjualan sebagai pusat pendapatan sudah efektif, maka penulis menggunakan analisis selisih pendapatan, yaitu (Supriyono, 2000 : 364-368):

a. Selisih Harga Jual

Selisih harga jual adalah selisih yang timbul karena departemen pemasaran telah menjual produk dengan harga jual sesungguhnya per unit lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan harga jual per unit yang dianggarkan. Rumus selisih harga jual adalah:

$$\begin{aligned} \text{SHJ} &= (\text{KS} \times \text{HJA}) - (\text{KS} \times \text{HJS}) \\ &= \text{KS} (\text{HJA} - \text{HJS}) \end{aligned}$$

Dalam hal ini:

SHJ = Selisih harga jual

KS = Kuantitas atau volume sesungguhnya yang dijual

HJS = Harga jual per unit sesungguhnya

HJA = Harga jual per unit yang dianggarkan

Sifat selisih:

Jika : HJA > HJS maka SHJ merugikan

Jika : HJA < HJS maka SHJ menguntungkan

b. Selisih Kuantitas Penjualan

Selisih kuantitas penjualan atau selisih volume penjualan adalah selisih yang timbul karena kuantitas produk yang dijual sesungguhnya menyimpang dari kuantitas penjualan yang dianggarkan. Rumus selisih kuantitas penjualan adalah:

$$\begin{aligned} \text{SKP} &= (\text{KA} \times \text{HJA}) - (\text{KS} \times \text{HJA}) \\ &= (\text{KA} - \text{KS}) \text{HJA} \end{aligned}$$

Dalam hal ini:

SKP = Selisih kuantitas penjualan

KS = Kuantitas atau volume sesungguhnya yang dijual

HJA = Harga jual per unit yang dianggarkan

KA = Kuantitas atau volume sesungguhnya yang dianggarkan

Sifat selisih:

Jika : KA < KS maka SKP menguntungkan

Jika : KA > KS maka SKP merugikan

c. Selisih komposisi penjualan

Selisih komposisi penjualan adalah selisih antara hasil penjualan pada komposisi sesungguhnya dengan hasil penjualan pada

komposisi yang dianggarkan. Rumus selisih komposisi penjualan adalah:

$$\begin{aligned} SK_{mP} &= P_{kmA} - PK_{mS} \\ &= (KAJ \times HJA) - (KSJ \times HJA) \end{aligned}$$

Dalam hal ini:

SK_{mP} = Selisih komposisi penjualan

PK_{mS} = Penjualan pada komposisi sesungguhnya

P_{kmA} = Penjualan pada komposisi yang dianggarkan

KSJ = Kuantitas penjualan yang sesungguhnya setiap jenis produk yang dijual

KAJ = Kuantitas penjualan yang dianggarkan untuk setiap jenis produk yang dijual

HJA = Harga jual per unit yang dianggarkan

Sifat selisih:

Jika : $P_{kmA} < PK_{mS}$ maka SK_{mP} menguntungkan

Jika : $P_{kmA} > PK_{mS}$ maka SK_{mP} merugikan

d. Selisih Kuantitas penjualan final

Selisih kuantitas penjualan final atau selisih volume penjualan final adalah selisih penjualan pada komposisi yang dianggarkan dengan penjualan yang dianggarkan. Rumus selisih Kuantitas penjualan final adalah:

$$SK_{PF} = (KA \times HJA) - (TKS \times HJR)$$

Dalam hal ini:

SKPF = Selisih kuantitas penjualan final

TKS = Total kuantitas penjualan sesungguhnya

HJR = Harga jual rata-rata per unit yang dianggarkan

KA = Kuantitas penjualan dianggarkan untuk setiap unit produk

HJA = Harga jual per unit yang dianggarkan

e. Selisih pasar industri pada penjualan

Selisih pasar industri pada penjualan adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan antara penjualan perusahaan pada anggaran penjualan industri dibandingkan dengan penjualan perusahaan pada penjualan industri yang sesungguhnya jika pangsa pasar atau bagian pasar perusahaan besarnya sama. Rumus Selisih pasar industri pada penjualan adalah:

$$SPI = (API - PIS) PPP$$

Dalam hal ini:

SPI = Selisih pasar industri

API = Anggaran penjualan industri

PIS = Pasar industri sesungguhnya

PPP = Pangsa atau bagian pasar perusahaan

f. Selisih pangsa pasar pada penjualan

Selisih pangsa pasar pada penjualan atau selisih bagian pasar adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan antar penjualan

perusahaan pada pasar industri sesungguhnya dibandingkan dengan penjualan perusahaan pada komposisi penjualan yang dianggarkan.

Rumus selisih pangsa pasar pada penjualan adalah:

$$SPP = (PIS \times PPP) - (TKS \times HJR)$$

Dalam hal ini:

SPP = Selisih pangsa pasar

PIS = Pasar industri sesungguhnya

PPP = Pangsa atau bagian pasar perusahaan

TKS = Total kuantitas penjualan sesungguhnya

HJR = Harga jual rata-rata per unit yang dianggarkan

1.7. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian dan digunakan sebagai dasar menganalisis data dari perusahaan. Teori-teori tersebut disusun berdasarkan studi pustaka.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini diuraikan gambaran singkat dari perusahaan yang menjadi obyek penelitian meliputi sejarah dan lokasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan kegiatan penjualan perusahaan.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini menguraikan metode dan tahapan analisis data yang diperoleh dari hasil penelitian. Data yang terkumpul dianalisis berdasarkan teori-teori hasil studi pustaka dan praktek analisis yang digunakan penulis.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan penulis.