

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada PT.X mengenai peranan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam menunjang efektivitas penjualan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses penyusunan anggaran pada PT.X cukup memadai, hal ini dapat dilihat dari:
  - a. Prosedur penyusunan anggaran penjualan yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari penyusunan anggaran yang dilakukan PT.X selalu memperhatikan realisasi penjualan periode lalu, hasil analisis pasar, kondisi perekonomian yang terjadi dan data lainnya yang relevan serta dalam penyusunan melibatkan berbagai pihak yang terkait dalam aktivitas penjualan. Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut kegiatan penjualan dapat dicapai sesuai dengan anggaran yang dibuat oleh PT.X.
  - b. Penerapan sistem anggaran bulanan yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan bahwa pihak manajemen selalu melakukan penyesuaian penyusunan anggaran penjualan pada bulan berikutnya. Penyesuaian ini merupakan cerminan hasil dari pertimbangan pihak manajemen atas penyimpangan penjualan dengan selalu memperhatikan kapasitas

produksi, kondisi perekonomian yang terjadi, kondisi bisnis industri tekstil, dan juga situasi persaingan yang ada.

2. Pengendalian penjualan pada PT.X cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari memadainya tahap-tahap pengendalian penjualan yang dilakukan PT.X, yaitu sebagai berikut:
  - a. Penetapan tolak ukur anggaran penjualan yang cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari dilakukannya penyesuaian target penjualan pada setiap bulannya, pihak manajemen secara konsisten memantau kondisi perekonomian yang terjadi yang secara nyata berpengaruh terhadap target penjualan setiap bulannya.
  - b. Pengukuran atas pelaksanaan yang sesungguhnya terjadi. Hal ini dapat dilihat dari dilakukannya pengukuran atas tingkat penjualan yang dicapai pada perusahaan setiap bulannya.
  - c. Perbandingan target penjualan dengan realisasi penjualan yang terjadi cukup memadai, yaitu dengan melakukan perbandingan antara realisasi penjualan yang terjadi dengan target yang telah ditetapkan perusahaan untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi baik positif maupun negatif.
  - d. Analisis sebab penyimpangan yang cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari dilakukannya analisis terhadap data penjualan yang terdapat dalam laporan kinerja penjualan, data produksi, dan data lainnya yang diperlukan serta diterapkannya batas toleransi penyimpangan untuk mengetahui

secara pasti penyebab tercapai dan tidak tercapainya target penjualan yang ditetapkan perusahaan setiap bulannya.

- e. Tindakan koreksi yang memadai, yaitu apabila terdapat penyimpangan melebihi batas toleransi penyimpangan maka dilakukan rapat untuk membahas tindakan koreksi yang harus dilakukan agar penyimpangan negatif yang terjadi tidak semakin meluas.
3. Perencanaan dan pengendalian penjualan berperan dalam menunjang efektivitas penjualan, hal ini dapat dilihat dari:
    - a. Adanya target penjualan yang ditetapkan pimpinan perusahaan bersama-sama dengan manajer penjualan dan manajer produksi dapat dicapai. Hal ini dapat dilihat dari realisasi penjualan yang dicapai setiap bulannya melebihi dari target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan kecuali pada bulan tertentu perusahaan menurunkan target penjualan karena adanya pola musiman. Secara keseluruhan target penjualan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.
    - b. Adanya laporan kinerja penjualan selama 1 tahun yang dapat diandalkan, yang berisi target penjualan dan realisasi penjualan beserta penyimpangan yang terjadi baik dalam kuantitas maupun jumlah dalam satuan uang. Sehingga dapat diketahui secara jelas penyebab tercapai dan tidak tercapainya penjualan pada setiap bulannya, dan dapat segera dilakukan tindakan koreksi yang seharusnya dilakukan.
    - c. Penerapan kebijakan, metode, dan prosedur penjualan yang memadai. Hal ini dapat dilihat tercapainya target penjualan yang dicapai perusahaan

setiap tahunnya, merupakan hasil kebijakan perusahaan dalam menetapkan metode dan prosedur penyusunan anggaran penjualan dengan secara berkesinambungan memperhatikan kondisi perekonomian yang terjadi.

4. Walaupun perencanaan dan pengendalian yang dilakukan PT.X sudah cukup memadai, tetapi terdapat kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:
  - a. PT.X menggunakan laporan kinerja penjualan yang terjadi selama 1 tahun sebagai dasar perbandingan untuk menentukan penyimpangan penjualan yang terjadi. Laporan kinerja ini disusun setiap bulannya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisis setelah terjadi realisasi penjualan pada tahun berjalan. Penyusunan laporan kinerja ini merupakan bentuk pengendalian penjualan yang dilakukan pihak manajemen dan juga sebagai tolak ukur untuk menilai keberhasilan manajemen dan sebagai dasar penyusunan rencana penjualan perusahaan pada tahun berikutnya. Hal yang menjadi kelemahan dalam penyusunan laporan kinerja tersebut pihak manajemen tidak melakukan perhitungan dengan melakukan *sales quantity variance* dan *sales price variance* sehingga perusahaan lebih menekankan pada jumlah nilai rupiah penjualan dan tidak dirinci untuk setiap harga anggaran dan harga penjualan.
  - b. PT.X dalam menetapkan batasan toleransi penyimpangan menentukan penyimpangan mana yang perlu dianalisis dan mana yang tidak perlu. Dalam hal ini PT.X hanya menekankan pada penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*), sedangkan penyimpangan positif

(*favourable*) tidak dianalisis lebih lanjut dan juga penilaian varians lebih ditekankan pada varians pada tiap kelompok produk.

## 5.2 Saran

Setelah dilakukannya penelitian pada PT.X dapat dikemukakan saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Sebaiknya PT.X dalam menyusun laporan kinerja setiap bulannya mencantumkan perhitungan dengan menggunakan rumus *SQV* dan *SPV* sehingga analisis selisih penjualan yang terjadi dapat diketahui secara mendalam bukan hanya berdasarkan pada jumlah nilai penjualan dalam satuan rupiah, namun dapat diketahui pada selisih antara harga anggaran yang ditetapkan selama 1 tahun dan juga harga penjualan yang ditetapkan pada setiap bulannya. Sehingga perusahaan dalam menetapkan harga jual setiap bulannya tidak melebihi ataupun kurang dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.
2. Sebaiknya PT.X dalam melakukan analisis penyimpangan yang terjadi tidak saja menekankan pada penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) saja, tetapi harus memperhatikan penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*), sehingga pihak manajemen dapat menilai apakah penetapan anggaran terlalu rendah dibandingkan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Selain itu juga dapat diketahui secara mendalam mengenai penyebab peningkatan penjualan pada bulan-bulan tertentu dengan tepat.