

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah penulis lakukan pada PT. X maka dapat disimpulkan bahwa:

1. PT. X telah menyusun dan menggunakan anggaran penjualan untuk meningkatkan efektivitas kegiatan penjualannya. Proses penyusunan anggaran penjualan secara keseluruhan yang dilakukan PT. X cukup baik, dimana metode yang digunakan untuk menyusun anggaran penjualan adalah *participative approach*. Dengan metode ini anggaran penjualan disusun dengan melibatkan karyawan di berbagai tingkatan manajemen perusahaan.
2. Selain itu, perusahaan telah menggunakan data historis, yaitu laporan realisasi penjualan periode sebelumnya sebagai dasar untuk menyusun anggaran penjualan periode berikutnya. Telah terdapat kebijakan untuk mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal dalam proses penyusunan anggaran penjualan, namun dalam kenyataannya faktor eksternal ini belum menjadi bahan pertimbangan pada saat menyusun anggaran penjualan. Faktor eksternal tersebut antara lain melakukan riset pasar, informasi tentang sistem pembayaran gaji dan insentif, serta informasi tentang sistem *reward* dan *punishment*.

3. Penyusunan anggaran penjualan secara keseluruhan yang dilakukan PT. X cukup baik, terlihat dari dilakukannya evaluasi setiap satu bulan sekali, enam bulan sekali, dan satu tahun sekali untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi dan mencari tindakan alternatif untuk mengatasinya.
4. Anggaran penjualan elektronika PT. X untuk tiap bulan, tiap semester, dan tiap tahun disusun dalam satuan mata uang saja dan tidak disusun dalam satuan unit.
5. PT. X melakukan analisis varians terhadap anggaran penjualan (yang melebihi batas toleransi sebesar 10%) pada penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) saja.
6. PT. X hanya melakukan promosi untuk jenis produk yang dianggap laku dan untuk beberapa daerah tertentu saja yang terdapat *dealer*/mitra usaha perusahaan.
7. PT. X kurang memperhatikan masalah *stockout*. PT. X hanya menyediakan *inventory* bagi jenis elektronik tertentu saja yang banyak diminati oleh pelanggan.
8. PT. X menilai kinerja *salesman* dalam rapat setiap minggu hanya didasarkan pada laporan harian prospek pelanggan dan laporan penjualan aktual bulanan saja.
9. PT. X dalam menyusun anggaran penjualan bulan berikutnya hanya didasarkan pada laporan penjualan penjualan aktual per bulan saja.

10. Pihak *top management* perusahaan kurang berperan aktif dalam penilaian kinerja bagian penjualan keseluruhan. Perusahaan melakukan penilaian kinerja tersebut pada setiap akhir bulan saja
11. Pihak *top management* perusahaan kurang memperhatikan peranan *supervisor* dalam melakukan pengamatan, penilaian, maupun *follow up* terhadap *salesman* karena tidak diterapkan pemisahan fungsi yang jelas.
12. Besarnya fluktuasi di dalam realisasi anggaran penjualan per bulan dan per jenis produk per bulan sangat berfluktuasi dan ini memperlihatkan bahwa saat ini penyusunan anggaran penjualan dalam perusahaan belum efektif.

5.2 Saran

Dengan melihat hasil analisis data yang diperoleh penulis dari PT. X, maka penulis memberikan beberapa saran untuk meningkatkan keefektifan penyusunan anggaran penjualan dalam perusahaan, yaitu:

1. Untuk mengatasi besarnya fluktuasi dalam realisasi anggaran penjualan per bulan atau per jenis produk per bulan, maka perusahaan hendaknya mempertimbangkan faktor eksternal dalam penyusunan anggaran penjualannya. Faktor eksternal tersebut antara lain adalah:
 - a) Sistem perhitungan gaji dan insentif untuk *salesman* disesuaikan dengan status dari tiap orang, dimana diberikan secara progresif sehingga *salesman* termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan dan berupaya meningkatkan karir sesuai dengan kemampuan mereka.

- b) Sistem perhitungan bonus disesuaikan dengan peningkatan jumlah barang elektronik yang dicapai oleh setiap *salesman* yang tidak ditetapkan berdasarkan kelipatan unit, melainkan berdasarkan *range*/interval tertentu.
 - c) Sistem pemberian *reward* lebih diperhatikan oleh perusahaan, dengan memberikan fasilitas khusus kepada *salesman*, disesuaikan dengan status setiap orang. Semakin tinggi jabatan, fasilitas yang diberikan semakin besar. Selain itu perusahaan dapat memberikan promosi kenaikan jabatan bagi *salesman* yang berprestasi selama beberapa periode berturut-turut. Sistem penerapan *punishment* dijalankan secara tegas dan konsisten oleh perusahaan bagi *salesman* yang tidak mencapai target penjualan selama jangka waktu tertentu.
 - d) Melakukan riset pasar untuk melihat *trend* penjualan elektronik periode yang lalu maupun periode saat ini, peluncuran produk baru dari perusahaan pesaing yang sejenis, kebijakan harga dari perusahaan pesaing, perubahan gaya hidup, daya beli masyarakat saat ini, dan tindakan pesaing dalam mempromosikan dan mengiklankan produknya.
2. Pihak *top management* sebaiknya menyusun anggaran penjualan elektronik bulanan, semesteran, dan tahunan dalam satuan unit dan satuan mata uang agar dapat melakukan analisis penyimpangan yang lebih baik.
 3. Manajemen perusahaan melakukan analisis varians baik yang menguntungkan (*favourable*) maupun yang tidak menguntungkan (*unfavourable*), sehingga dapat diketahui apakah anggaran penjualan yang

disusun telah realistis (tidak terlalu rendah/tidak terlalu tinggi) untuk meningkatkan efektivitas kegiatan penjualan perusahaan.

4. Manajemen perusahaan sebaiknya membuat bagian *accounting* yang terpisah dengan bagian administrasi agar terdapat pemisahan fungsi yang jelas.
5. Perusahaan lebih menekankan promosi pada produk yang minoritas dengan tidak mengabaikan promosi produk yang mayoritas dan promosi tidak hanya untuk daerah tertentu yang terdapat *dealer*/mitra kerja perusahaan saja.
6. Perusahaan sebaiknya memiliki persediaan untuk produk baik yang banyak diminati atau yang kurang diminati pelanggan ditetapkan berdasarkan jumlah tertentu sesuai kebijakan manajemen.
7. Manajemen perusahaan menyusun laporan penjualan mingguan yang dapat digunakan untuk menilai kinerja salesman setiap minggu dan mengambil tindakan korektif yang dibutuhkan untuk mencapai realisasi penjualan.
8. Pihak manajemen menyusun anggaran penjualan periode berikutnya didasarkan pada laporan penjualan aktual sehingga perencanaan dan penyesuaian anggaran penjualan dapat dilakukan lebih baik lagi.
9. *Top management* berperan aktif dalam penilaian kinerja bagian penjualan keseluruhan dengan mengikuti rapat setiap minggu atau meminta laporan perkembangan realisasi penjualan dari *supervisor* setiap minggu.
10. *Top management* menerapkan pemisahan fungsi yang jelas sehingga dapat meningkatkan peranan *supervisor* dalam melakukan observasi, penilaian, maupun *follow up* kepada *salesman*.