

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peranan anggaran penjualan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan efektivitas penjualan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. PT. "X" telah menyusun anggaran penjualan guna menunjang pelaksanaan kegiatan penjualan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dengan adanya prosedur yang menunjang dalam penyusunan anggaran penjualan. Anggaran penjualan juga disusun dengan mempertimbangkan data realisasi penjualan periode lalu, hasil riset pasar, peramalan penjualan, kondisi perekonomian, serta data lainnya yang relevan dalam penyusunan anggaran. Dengan adanya pertimbangan-pertimbangan tersebut maka kegiatan penjualan dapat dicapai sesuai anggaran yang dibuat oleh PT. "X"
2. Proses penyusunan anggaran penjualan yang dilakukan oleh PT."X" dilakukan pada bulan September setiap tahunnya dan berlaku untuk periode satu tahun dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun berikutnya. Setiap bulannya akan dilakukan rapat yang membahas pencapaian penjualan aktual dan penyimpangan yang terjadi serta dibahas mengenai penyebab penyimpangan tersebut. Dengan alasan tersebut dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran pada PT. "X" sudah berjalan dengan baik.
3. Dari segi pengendalian penjualan, perusahaan menggunakan laporan kinerja sebagai dasar perbandingan untuk menganalisis penyimpangan penjualan yang terjadi. Laporan kinerja ini disusun secara bulanan, selaras dengan penerapan sistem penganggaran bulanan yang dilakukan oleh PT."X" sehingga analisis penyimpangan penjualan dapat dilakukan setiap bulan setelah terjadi realisasi pada bulan berjalan. Penyusunan laporan kinerja ini merupakan bentuk

pengendalian kegiatan penjualan yang dilakukan pihak manajemen dan sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap kegiatan penjualan yang dilakukan, juga digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai keberhasilan manajemen dan sebagai dasar untuk penyusunan rencana perusahaan selanjutnya. Berdasarkan laporan kinerja tersebut, pihak manajemen belum melakukan perhitungan *sales quantity variance* dan *sales price variance*, karena laporan tersebut belum disusun dalam kuantitas dan harga jual, hanya menunjukkan nilai penjualan secara total sehingga analisis dan penekanan yang dilakukan hanya terhadap nilai rupiah penjualan yang dicapai dan untuk anggaran penjualannya tidak dirinci untuk setiap jenis produk yang terjual.

4. Anggaran penjualan pada PT."X" telah berperan sebagai salah satu alat bantu manajemen untuk meningkatkan efektifitas penjualan dari tahun ke tahun, meskipun demikian masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, yaitu:
 - a. Penyusunan anggaran penjualan pada PT."X" dilakukan dengan menggunakan *top down approach* sehingga penyusunan anggarannya masih bersifat sentralisasi.
 - b. Anggaran penjualan PT."X" disusun berdasarkan daerah pemasaran dengan adanya anggaran penjualan menurut daerah pemasaran ini, memperlihatkan pada daerah mana perusahaan akan lebih meningkatkan penjualan produknya sehingga akan diperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Tetapi perusahaan tidak menyusun anggaran penjualan untuk setiap jenis produk yang dijual.
 - c. PT."X" telah menetapkan suatu toleransi batas penyimpangan yaitu sebesar 10%, untuk menentukan penyimpangan mana yang perlu dianalisis untuk dicari penyebabnya dan mana yang tidak perlu. Dalam hal ini, perusahaan hanya melakukan analisis terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*), sedangkan penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) tidak dianalisis dan dianggap baik bila terjadi.

- d. Anggaran pada PT. "X" setiap akhir bulan diadakan evaluasi atas bulan sudah berlalu tersebut, seharusnya anggaran tidak boleh direvisi dalam tahun berjalan.

5.2 Saran

Dengan adanya beberapa kelemahan peranan anggaran penjualan pada perusahaan, maka penulis mencoba mengemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk dapat lebih meningkatkan anggaran penjualan tersebut. Berikut ini adalah beberapa saran penulis bagi perusahaan:

1. PT. "X" dalam menyusun anggaran sebaiknya melibatkan keikutsertaan tenaga penjualan tidak hanya dari pusat saja, karena tenaga penjualan pada masing-masing daerah lebih mengetahui situasi pasar yang sebenarnya sehingga dapat diketahui secara lebih pasti operasi perusahaan dan keadaan pasar pada daerah tertentu maka target penjualan yang dianggarkan akan menjadi lebih tepat dan lebih realistis.
2. Dalam melakukan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi, sebaiknya perusahaan juga melakukan analisis terhadap penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*), sehingga pihak manajemen dapat memperoleh informasi yang menyebabkan penyimpangan yang menguntungkan tersebut dan dapat terus mempertahankannya.
3. Dalam menetapkan anggaran penjualan, fluktuasi penjualan per bulan harus diperhatikan karena faktor musiman juga dapat berpengaruh. Manajemen perusahaan hendaknya juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti : kondisi pasar produk dan perekonomian saat itu, serta kondisi para tenaga penjualan sendiri sehingga para tenaga penjualan tidak merasakan target anggaran sebagai beban melainkan sebagai motivasi dalam mencapai target penjualan tersebut.
4. Anggaran Penjualan tersebut tidak boleh direvisi setiap akhir bulan pada tahun berjalan kecuali ada faktor ektern yang tidak bisa dikendalikan.