

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang dilakukan pada perusahaan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Prosedur dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan sudah baik, hal ini dapat dilihat dari:
 - a) Sudah terdapat SOP, deskripsi pekerjaan, fungsi, dan tugas dari setiap bagian dengan jelas. Setiap karyawan juga mengetahui SOP, deskripsi pekerjaan, fungsi, dan tugas masing-masing.
 - b) Dilakukan *training* secara berkala untuk setiap karyawan penjualan yang sudah lama bekerja, dilakukan *training* untuk setiap karyawan baru yang masuk, dilakukan *product knowledge* untuk setiap karyawan yang baru masuk ataupun yang sudah lama bekerja.
 - c) Perusahaan memiliki kebijakan berupa rapat mingguan dengan *department head* dan rapat mingguan untuk setiap bagian dalam rangka untuk mengevaluasi kegiatan setiap bagian selama satu minggu sebelumnya dan rencana kegiatan untuk satu minggu ke depan.
 - d) Perusahaan memiliki laporan bulanan yang menggambarkan kondisi perusahaan selama 1 bulan.
 - e) Setiap penjualan yang terjadi harus atas persetujuan *general* manajer penjualan terutama saat terjadi tawar menawar (negosiasi) antara *sales* dengan pembeli.
 - f) Perusahaan menyediakan beberapa cara pembayaran yang dapat membantu pelanggan dalam melakukan pembayaran melalui pihak ketiga dengan cara mengangsur.
 - g) Terdapat konfirmasi transaksi jual beli antara pelanggan dengan karyawan *sales* yang dilakukan oleh bagian admin untuk memastikan bahwa penjualan tidak fiktif dan sesuai dengan dokumen yang diserahkan oleh karyawan *sales*.

- h) Perusahaan menyediakan sistem *reminder* atas pembayaran pelanggan, sehingga pelanggan mengetahui tenggat waktu kewajiban pembayaran kredit. Perusahaan juga membuat *schedule payment* yang dapat dijadikan sebagai acuan pembayaran dari pelanggan dan memprediksi penerimaan kas setiap bulannya.
- i) Perusahaan melakukan berbagai kegiatan pemasaran seperti pameran, *gathering*, *marketing point*, promosi melalui media *online* (*instagram*, *facebook*, *youtube*, *website*, dan TV). Perusahaan melakukan berbagai promo atau penawaran khusus kepada pelanggan dengan harapan dapat mendorong penjualan perusahaan.

Namun dari semua prosedur dan kebijakan baik yang sudah ada, perusahaan belum bisa mengaplikasikannya dengan optimal. Penjualan yang terjadi dapat dibatalkan setiap waktu oleh perusahaan atau pelanggan karena berbagai alasan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan belum mampu menjaga dan meminimalisir kemungkinan pembatalan penjualan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hal ini terlihat dari perusahaan mengestimasi bahwa dari keseluruhan penjualan yang terjadi 25% mungkin dibatalkan nantinya, namun pada kenyataannya produk yang dibatalkan mencapai 60%-70% dari total penjualan.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan juga belum mencerminkan besarnya upaya penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Semakin tinggi biaya penjualan seharusnya penjualan yang dicapai semakin tinggi. Namun pada kenyataannya kegiatan pemasaran yang menggunakan biaya tertinggi justru tidak banyak menghasilkan penjualan. *Database* calon pelanggan yang dihasilkan dari kegiatan pemasaran tidak membantu mendorong penjualan perusahaan.

Sistem pembayaran secara kredit kepada pihak *developer* yang tidak memiliki persyaratan khusus dalam menerima kredit memungkinkan terjadinya pembatalan pembelian atau kredit macet di masa yang akan datang. Sebenarnya alternatif tersebut baik dilakukan untuk membantu pelanggan yang tidak mendapatkan kredit dari bank atau perusahaan *financing* namun kedepannya memungkinkan terjadinya pembatalan atau kredit macet. Niat baik untuk

membantu pelanggan justru akan mempersulit kondisi perusahaan jika pembatalan dan kredit macet yang terjadi tinggi.

2. Hal-hal yang menyebabkan ketidakefektifan dan ketidakefisienan siklus penjualan perusahaan adalah karyawan perusahaan itu sendiri. Beberapa hal yang menyebabkan ketidakefektifan dan ketidakefisienan dari siklus penjualan yaitu:

- a) Karyawan penjualan yang terlalu fokus pada penjualan saat acara *gathering*, pameran, dan *marketing point*. Fokus pada kegiatan pemasaran baik, namun tetap melakukan penjualan di luar kegiatan pemasaran juga harus tetap terjadi. Kegiatan pemasaran tidak dilakukan setiap hari dan tidak menjamin selalu terjadi penjualan selama kegiatan pemasaran.
- b) *Database* pelanggan yang sudah dikumpulkan melalui kegiatan pemasaran atau di luar kegiatan pemasaran tidak segera di *follow up* oleh bagian penjualan. Hal ini menyebabkan pelanggan yang awalnya mungkin tertarik untuk membeli produk perusahaan menjadi sudah tidak tertarik lagi atau sudah membeli produk perusahaan lain. Kesempatan untuk menjual produk perusahaan juga menjadi berkurang.
- c) Karyawan penjualan dan karyawan *marketing* dan komunikasi tidak siap dalam melakukan kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran yang dilakukan terutama *gathering* dan pameran akan mengundang calon-calon pelanggan yang diharapkan mau dan mampu membeli produk perusahaan. Kenyataannya saat kegiatan *gathering* atau pameran pihak yang diundang sering tidak datang sehingga ruangan *gathering* atau pameran kosong. Tidak dilakukannya konfirmasi ulang untuk memastikan kehadiran dari calon pelanggan menjadi salah satu penyebab dari kegiatan pemasaran tidak efektif.
- d) Ketidakselarasan kerja antara departemen penjualan dan juga departemen *marketing* dan komunikasi membuat kegiatan pemasaran tidak berjalan dengan efektif. Setiap bagian terlalu fokus pada bagiannya masing-masing tanpa memperdulikan bagian lainnya yang ada di perusahaan. Bagian penjualan yang lebih fokus melakukan

penjualan dan bagian *marketing* dan komunikasi yang lebih fokus memikirkan konsep kegiatan pemasaran. Perlu ada kerjasama antara kedua bagian tersebut untuk memastikan bahwa kegiatan pemasaran, promo yang diadakan, target, dan konsep yang digunakan sesuai kesepakatan bersama.

- e) Bagian KPA yang lama dalam memproses data pelanggan sehingga menyebabkan banyak penjualan yang dibatalkan. Minat membeli pelanggan dapat berubah sewaktu-waktu, sehingga proses penjualan harus dilakukan dengan cepat. Jika terlalu lama memproses data pelanggan ataupun mengumpulkan data pelanggan, minat pelanggan untuk membeli produk perusahaan bisa saja berubah.
 - f) Karyawan penjualan yang terlalu *over promise* kepada pelanggan dan hanya mengejar *closing*. Karyawan penjualan yang menjanjikan hal-hal lain di luar yang ditawarkan perusahaan dapat membantu mencapai target penjualan karyawan tersebut, karena setiap *closing* penjualan yang terjadi sudah dihitung sebagai penjualan. Kenyataannya saat dilakukan konfirmasi ulang mengenai transaksi jual beli antara pelanggan dengan karyawan penjualan terdapat perbedaan. Bagian admin menemukan perbedaan ketika mengkonfirmasi penjualan promo, serta fasilitas yang diterima oleh pelanggan dengan yang ditawarkan oleh karyawan penjualan. Hal ini menyebabkan pelanggan membatalkan transaksi tersebut karena kecewa.
3. Ketidakefektifan dan ketidakefisienan dari siklus penjualan berdampak pada penerimaan perusahaan. Penerimaan terbesar perusahaan berasal dari penjualan apartemen dan soho, pembiayaan pembangunan perusahaan juga sebagian besar dibiayai oleh penjualan yang terjadi. Semakin lama penjualan terjadi maka penerimaan perusahaan semakin lama diterima dan pembangunan akan semakin lama. Semakin lama pembangunan maka serah terima atas apartemen dan soho menjadi mundur dan menyebabkan perusahaan harus membayar denda atas keterlambatan tersebut kepada pelanggan. Hal ini akan menyebabkan biaya yang dikeluarkan semakin tinggi tetapi penerimaan perusahaan kecil. Penjualan yang semakin lama

juga akan membuat produk perusahaan yang berada di pasaran menjadi jenuh. Pasar yang mulai jenuh dengan produk perusahaan akan membuat perusahaan semakin sulit untuk menjual produk perusahaan.

4. Perusahaan baru pertama kali melakukan pemeriksaan operasional, terutama pemeriksaan operasional pada siklus penjualan dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi siklus penjualan. Pemeriksaan operasional dilakukan untuk membantu perusahaan menemukan penyebab dan permasalahan yang ada di dalam siklus penjualan. Menemukan penyebab dan permasalahan yang ada di dalam siklus penjualan dapat menghasilkan rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diimplementasikan dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi siklus penjualan perusahaan. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan melakukan pemeriksaan operasional secara konsisten agar dapat mengatasi permasalahan dan kendala yang ada di dalam perusahaan.

5.2. Saran

Berdasarkan pemeriksaan operasional yang sudah dilakukan terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan. Beberapa saran yang diberikan oleh adalah sebagai berikut:

1. Permasalahan bagian-bagian di dalam perusahaan yang terlibat langsung dengan siklus penjualan belum memiliki konsistensi dan kesiapan dalam melakukan tugas dan juga kegiatan pemasaran. Terkait permasalahan tersebut dapat dilakukan komunikasi secara berkala antarbagian yang terlibat dengan siklus penjualan, melakukan pemantauan untuk setiap kegiatan pemasaran yang dilakukan, dan melakukan *training* secara berkala untuk memastikan setiap pihak siap dalam melakukan tugas mereka. Sistem *reward* dan *punishment* dapat diterapkan untuk memastikan bahwa karyawan merasa berkewajiban untuk memastikan siklus penjualan berjalan dengan lancar dan optimal. Laporan *progres* persiapan kegiatan pemasaran dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan pemasaran yang akan dilakukan sudah siap mulai dari perencanaannya hingga pelaksanaannya.

2. Permasalahan departemen penjualan dan KPA belum secara maksimal dan rutin melakukan *follow up* atas *database* pelanggan. Terkait permasalahan tersebut diberikan saran berupa pembuatan laporan hasil *follow up database* calon pelanggan secara berkala. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa departemen penjualan dan bagian KPA melakukan *follow up* atas data calon pelanggan yang terdapat pada *database* calon pelanggan. Hasil *follow up* juga dapat menggambarkan calon pelanggan mana saja yang memiliki potensi dan kurang memiliki untuk membeli produk perusahaan. *Reminder* kepada calon pelanggan yang diundang datang ke acara pemasaran perusahaan juga dapat dibuat, guna memastikan bahwa calon pelanggan mengingat tempat, tanggal, dan waktu dari kegiatan pemasaran.
3. Permasalahan perusahaan belum bisa mengelola penjualan yang sudah terjadi di kemudian hari. Terkait permasalahan tersebut diberikan saran untuk selalu melakukan konfirmasi atas data pelanggan kepada pelanggan dan pihak lain yang berhubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk memastikan agar setiap pelanggan dan kerabat mengetahui bahwa pelanggan akan memiliki kewajiban pembayaran nantinya. Selain itu disarankan untuk membuat laporan untuk setiap status kewajiban pembayaran pelanggan dan setiap pembatalan penjualan yang terjadi, agar dapat mengontrol sejauh mana status pembayaran pelanggan dan juga alasan dilakukannya pembatalan. Membuat dan menetapkan kebijakan pengajuan kredit dapat dipertimbangkan untuk memperkecil kemungkinan terjadinya pembatalan transaksi di masa yang akan datang. Bagian *CBR* perusahaan diharapkan lebih mempertimbangkan pemberian *installment* dan KPA kepada calon pelanggan, hal ini untuk memastikan bahwa setiap pelanggan yang diberikan KPA atau *installment* benar-benar layak.
4. Permasalahan kegiatan pemasaran yang dilakukan belum dapat membantu *sales* mencapai target penjualan yang diharapkan oleh perusahaan. Terkait permasalahan tersebut diberikan saran untuk melakukan kontrol dan evaluasi untuk setiap kegiatan pemasaran, membuat laporan *progress* kegiatan pemasaran, melakukan *briefing* secara berkala, dan melakukan perbandingan biaya dan realisasi penjualan untuk setiap kegiatan pemasaran guna menentukan kegiatan pemasaran yang paling efektif. Selain itu perlu untuk menentukan batas waktu *follow up database* calon

pelanggan agar dapat memastikan bahwa departemen penjualan dan departemen *marketing* dan komunikasi melakukan pekerjaannya dengan baik.

5. Permasalahan laporan yang dibuat oleh perusahaan setiap bulannya belum dapat menggambarkan kondisi penjualan dan *aging* dengan jelas. Terkait permasalahan tersebut diberikan saran untuk membuat *template* dan kriteria dari isi laporan yang harus ada untuk setiap bagian di dalam perusahaan. Selain itu, perlu juga menyediakan bagian khusus yang bertugas menyatukan, mengedit, dan memeriksa hasil dari laporan sebelum di publikasikan dengan tujuan laporan menjadi lebih tertata dan mudah dimengerti oleh pihak yang membaca. Pengkategorian untuk laporan *aging* dan penjualan juga diperlukan agar, dengan tujuan mempermudah pencarian data yang diperlukan dan menemukan permasalahan dengan cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach Sixteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Armstrong, K. (2015). *Marketing an Introducing Prentice Hall Twelfth Edition*. England: Pearson Education, Inc.
- Firmansyah, A., & Fernos, J. (2019). *Analisis Kredit Bermasalah Dilihat dari Standar Non Performing Loan (NPL) pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Prima Mulia Anugrah Cabang Padang*. Padang: Akademi Keuangan dan Perbankan "Pembangunan" Padang.
- Hasibuan, M. (2009). *Dasar-dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Salema Empar.
- Kasmir. (Manajemen Perbankan Edisi Revisi Delapan). 2008. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kieso, D., Jerry J. W., & Warfield, T. (2018). *Intermediate Accounting: IFRS Edition*. New York: John Willey & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management 15th Edition*. New Jersey: Pearson .
- Monulandi, M., Dumais, J., & Pangemanan, L. (2016). *Persepsi Nasabah Terhadap Penerapan Prinsip 5C dalam Penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR) Oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), TBK Unit Tombatu, Minahasa Tenggara*. Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Nasional, K. P. (2019, Januari 4). *Jumlah Penduduk Indonesia 2019 Mencapai 267 Juta Jiwa*. Retrieved from [www.databoks.co.id: https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/01/04/jumlah-penduduk-indonesia-2019-mencapai-267-juta-jiwa](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/01/04/jumlah-penduduk-indonesia-2019-mencapai-267-juta-jiwa)
- Reider, R. (2002). *Operational Review Maximum Result at Efficient Cost Third Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Romney, M., & Steinbart, P. (2018). *Accounting Information Systems Fourteenth Edition* . London: Pearson Education, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach Seventh Edition*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Simorangkir, E. (2018, Maret 20). *Makin Banyak Orang RI Minat Tinggal di Apartemen*. Retrieved from [www.finance.detik.com: https://finance.detik.com/properti/d-3926737/makin-banyak-orang-ri-minat-tinggal-di-apartemen](https://finance.detik.com/properti/d-3926737/makin-banyak-orang-ri-minat-tinggal-di-apartemen)
- Syafri, H. (2011). *Teori Akuntansi Edisi Revisi 2011*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran Edisi 4*. Yogyakarta: CV. Andi.