

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam melakukan penelitian mengenai pengelolaan operasional PT. Fastronic Makmur Sentosa, peneliti menggunakan empat tahap audit manajemen yaitu tahap perencanaan (*planning phase*), tahap program kerja (*work program phase*), tahap pemeriksaan lapangan (*field work phase*), dan tahap pengembangan temuan (*development of review findings*). Dengan melakukan pemeriksaan operasional tersebut, peneliti dapat mengetahui keunggulan serta kelemahan perusahaan pada aktivitas penjualan serta apakah aktivitas penjualan telah berjalan dengan baik, efektif, dan efisien. Peneliti juga dapat menemukan temuan-temuan yang dikembangkan secara lebih mendalam dan membuat rekomendasi atas kelemahan-kelemahan yang ada pada tahap pengembangan temuan.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan serta prosedur yang diterapkan dalam aktivitas penjualan pada perusahaan selama ini belum berjalan dengan baik. Terdapat kebijakan dan prosedur yang belum tepat dan beberapa aktivitas masih tidak dilakukan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan seperti perusahaan belum menetapkan batas kredit untuk setiap pelanggan, perusahaan juga memberikan pesanan lanjutan kepada pelanggan yang belum melunasi pembayaran dari pesanan sebelumnya.

Prosedur penerimaan pesanan dari pelanggan belum tepat, karena pesanan pelanggan diterima oleh staf bagian penjualan, hal ini dapat menimbulkan kecurangan karena staf bagian penjualan dapat memanipulasi pesanan pelanggan, tanpa sepengetahuan pihak lain. Selain itu, pelanggan juga lebih sering melakukan pembayaran lewat staf bagian penjualan, hal ini juga dapat menimbulkan kecurangan, seperti staf bagian penjualan yang tidak langsung memberikan uang tersebut ke administrasi keuangan, tetapi meminjam uang tersebut dahulu.

Perusahaan juga belum memiliki prosedur yang jelas terkait aktivitas pemasaran. Perusahaan masih belum membuat anggaran penjualan dan anggaran beban penjualan berdasarkan kondisi penjualan yang realistis, di mana penjualan dan beban penjualan berfluktuasi tiap bulannya. Kelemahan lainnya yang ditemukan peneliti dalam aktivitas penjualan adalah pengelolaan persediaan barang dalam gudang yang belum memadai serta pengelolaan sumber daya manusia perusahaan yang belum memadai seperti belum adanya teguran maupun sanksi untuk karyawan yang tidak disiplin terhadap jam masuk kerja.

2. Penyebab dari permasalahan yang ada dalam aktivitas penjualan perusahaan disebabkan oleh perusahaan belum menyadari manfaat pemberian batas kredit kepada pelanggan. Selama ini, perusahaan hanya memperhatikan ada atau tidaknya utang pelanggan dari pembelian sebelumnya, sebelum menyetujui pesanan pelanggan. Perusahaan masih menyetujui pesanan pelanggan yang memiliki utang karena perusahaan takut kehilangan pelanggan tersebut. Pelanggan lebih sering memesan barang dan membayar pesannya kepada staf bagian penjualan karena pelanggan sudah terbiasa berhubungan dengan staf bagian penjualan.

Prosedur pemasaran yang belum jelas berakibat pada rendahnya penjualan pada produk lama dan bahkan ada beberapa produk lama yang tidak terjual. Penyebabnya adalah pola konsumsi dan kebutuhan masyarakat tidak selalu sama tiap tahunnya dan cenderung berubah serta terdapat produk baru setiap tahunnya dengan jenis yang hampir mirip dengan produk lama yang sudah ada. Hal ini menyebabkan produk perusahaan yang dibeli pelanggan berubah setiap tahunnya dan sulit untuk mengetahui secara pasti apa yang menjadi keinginan masyarakat. Penetapan anggaran penjualan dan anggaran beban penjualan yang kurang tepat dapat mengakibatkan kesalahan evaluasi kinerja penjualan perusahaan karena anggaran yang ditetapkan belum mencerminkan kondisi penjualan yang realistis dan terkini. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pengetahuan yang memadai terkait anggaran penjualan dan anggaran beban penjualan dari tim penjualan.

Pengelolaan persediaan barang dalam gudang yang belum memadai dapat menyebabkan barang yang dipesan pelanggan habis. Penyebabnya adalah

kepala bagian gudang kewalahan karena semua pekerjaan dan aktivitas dalam gudang dilakukan sendiri, sehingga kepala bagian gudang terkadang tidak sempat melakukan perhitungan fisik pada saat penerimaan barang serta mencatat dan memperbaharui persediaan barang dalam gudang. Penyebab dari pengelolaan sumber daya manusia yang belum memadai yaitu belum adanya teguran maupun sanksi untuk karyawan yang datang tidak sesuai jam kerja dan perusahaan membutuhkan banyak karyawan khususnya staf bagian penjualan, sehingga perusahaan sering merekrut karyawan ketika ada kenalan dari karyawan lainnya.

3. Dampak dari permasalahan yang ada dalam perusahaan adalah perusahaan kesulitan untuk menentukan pelanggan mana yang masih dapat melakukan pemesanan barang, tanpa bantuan batas kredit. Selain itu, pemberian kredit kepada pelanggan tanpa memperhatikan batas kredit dapat berisiko piutang tak tertagih. Pemesanan dan pembayaran dilakukan pelanggan melalui staf bagian penjualan, dapat berisiko kecurangan seperti memanipulasi harga produk dan uang dari pelanggan tidak diberikan ke perusahaan langsung, tetapi dipinjam dahulu.

Dampak dari rendahnya penjualan produk lama dan tidak terjualnya produk lama adalah produk tersebut hanya tertumpuk di gudang dan dapat menghambat perputaran kas perusahaan. Penetapan anggaran penjualan dan anggaran beban penjualan yang kurang tepat dapat menyebabkan kesalahan dalam mengevaluasi apakah penjualan perusahaan sudah efektif dan efisien. Seperti pada tahun 2018, realisasi beban penjualan seolah-olah melebihi anggaran beban penjualan, padahal anggaran beban penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan terlalu kecil dan tidak mencerminkan kondisi penjualan perusahaan yang realistis dan terkini. Sehingga anggaran penjualan dan anggaran beban penjualan yang ditetapkan perusahaan belum tepat untuk digunakan sebagai alat evaluasi dan pengendalian penjualan perusahaan.

Pengelolaan persediaan di gudang yang belum memadai mengakibatkan jumlah barang dalam fisik dan pembukuan tidak sama yang dapat menimbulkan kerugian secara materi serta keluhan dari pelanggan terkait keterlambatan pengiriman barang, akibat tidak tersedianya barang yang dipesan. Karyawan yang

direkrut berdasarkan relasi menyebabkan karyawan tersebut tidak disiplin karena merasa memiliki hubungan yang dekat dengan atasannya. Selain itu, karyawan yang tidak datang sesuai jam masuk kerja dapat menyebabkan pekerjaannya terbengkalai dan tertunda.

4. Peranan pemeriksaan operasional dalam membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas penjualan perusahaan yaitu perusahaan dapat mengidentifikasi serta mengevaluasi apakah aktivitas penjualan yang telah dilakukan oleh perusahaan selama ini telah berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu melalui pemeriksaan operasional, perusahaan dapat mengetahui keunggulan serta kelemahan dari aktivitas penjualan perusahaan. Dari kelemahan yang ada, dapat diberikan rekomendasi yang ditujukan untuk manajemen perusahaan sehingga dapat dilakukan perbaikan atas masalah-masalah yang ada dalam perusahaan. Dengan mengimplementasikan rekomendasi yang diberikan pada setiap aktivitas penjualan secara efektif dan efisien, maka diharapkan aktivitas penjualan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Maka dari itu, pemeriksaan operasional perlu dilakukan secara konsisten setiap tahunnya.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang dapat berguna untuk perusahaan dalam upaya mengatasi masalah, khususnya pada aktivitas penjualan serta juga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penjualan perusahaan. Berikut merupakan saran dari peneliti, yaitu:

1. Dalam penetapan kebijakan dan prosedur penjualan, sebaiknya perusahaan menetapkan batas kredit dengan melihat kondisi keuangan setiap pelanggan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperbaharui kebijakan dan prosedur terkait penerimaan pesanan dan pembayaran dari pelanggan. Sebaiknya pesanan pelanggan diterima langsung oleh perusahaan sehingga pesanan asli dari pelanggan dapat dilihat oleh tim penjualan lainnya. Sedangkan pembayaran dapat dilakukan melalui transfer bank ke rekening perusahaan atau membayar langsung di kantor perusahaan, bagi pelanggan yang tidak memiliki rekening bank. Penagihan

pembayaran kepada pelanggan juga sebaiknya dilakukan oleh kepala penjualan dengan turut mendatangi toko pelanggan yang terus menunda pembayaran.

2. Kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Perusahaan sebaiknya tidak menyetujui pesanan pelanggan yang sudah melebihi batas kredit dan utang tersebut sudah jatuh tempo.
3. Untuk mengatasi masalah terkait produk yang tidak terjual, perusahaan dapat membuat strategi pemasaran dengan menentukan target pasar perusahaan, melakukan promosi berupa pemberian diskon dan mengadakan program *bunding* produk, memanfaatkan *internet marketing* yaitu dengan menggunakan media sosial seperti *instagram*, *facebook*, dan *whatsapp* dalam memperkenalkan dan memasarkan produk, serta perusahaan juga perlu menjalin hubungan yang baik dengan para pelanggan dengan mendengarkan dan memperhatikan kebutuhan pelanggan.
4. Dalam penetapan anggaran penjualan dan anggaran beban penjualan, perusahaan sebaiknya menetapkan anggaran penjualan berdasarkan realisasi penjualan terkini yang berfluktuasi tiap bulannya, sehingga dapat mencerminkan keadaan penjualan yang lebih realistis dan terkini. Penetapan anggaran penjualan juga perlu memperhatikan beberapa faktor seperti pesaing, harga produk, dan pemasok. Untuk anggaran beban penjualan, perusahaan seharusnya menetapkannya berdasarkan realisasi beban penjualan terkini dengan memperhatikan harapan dan rencana kegiatan perusahaan.
5. Untuk mengatasi pengelolaan persediaan dalam gudang yang belum memadai, perusahaan sebaiknya merekrut satu karyawan untuk membantu pekerjaan kepala bagian gudang. Dengan bertambahnya personil gudang, diharapkan pekerjaan dan aktivitas di dalam gudang berjalan lebih cepat dan tidak ada lagi pekerjaan yang tertunda. Bagian gudang dapat menghitung jumlah fisik barang dan mencatat jumlah barang pada saat penerimaan dan pengeluaran barang dengan teliti sehingga tidak terjadi kesalahan.

6. Dalam perekrutan staf bagian penjualan, perusahaan seharusnya merekrut merekrut staf bagian penjualan dengan menentukan spesifikasi yang jelas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan juga seharusnya memberikan teguran maupun sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin dalam hal jam masuk kerja yang telah ditentukan.

Dengan melakukan pemeriksaan operasional atas aktivitas penjualan, peneliti memberikan rekomendasi berdasarkan kelemahan yang ada dalam aktivitas penjualan. Rekomendasi yang diterapkan perusahaan dengan tepat dan baik, diharapkan dapat membuat aktivitas penjualan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Maka dari itu, pemeriksaan operasional dalam perusahaan perlu dilakukan secara konsisten dan kontinyu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A.A., R.J. Elder, dan M.S. Beasley. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Sixteenth Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Firmansyah, Adi. 2020. Pengertian Distributor, Suplier, Agen, Reseller dan Dropshipper. www.etalasebisnis.com/glosarium/2192/pengertian-distributor-suplier-agen-reseller-dan-dropshipper.html
- Jogiyanto,H. (2004-2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPFE
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller. (2012). *Marketing Management 13*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Moekijat (2000). *Kamus Manajemen*. Edisi Kelima. Bandung : Penerbit CV. Mandar Maju
- Mulyadi (2014). *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Reider, Rob. (2002). *Operational Review*. Third Edition. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Riskinaswara, Leski. 2019. Penggunaan Internet di Indonesia <https://aptika.kominfo.go.id/2019/08/penggunaan-internet-di-indonesia/>
- Romney, Marshall B. & Paul J. Steinbart. (2018). *Accounting Information System*. Fourteenth Edition. British : Pearson Education.
- Sekaran, Uma. & Roger B. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach Seventh Edition*. New York: John Wiley & Sons Ltd