

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dalam melakukan penelitian mengenai pengelolaan operasional PT Herlinah Cipta Pratama, 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 telah berjalan dengan baik, efektif, efisien, dan peneliti juga dapat menemukan temuan-temuan yang dikembangkan secara lebih mendalam dan membuat rekomendasi atas kelemahan yang ada pada tahap pengembangan temuan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan telah memiliki kebijakan dan prosedur pada seluruh aktivitas yang ada di perusahaan. Namun kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan aktivitas penjualan yang ada saat ini belum berjalan dengan baik karena terdapat beberapa aktivitas yang tidak dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan seperti prosedur pengelolaan gudang dan penanganan retur, jam operasional karyawan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, perusahaan memberikan kredit kepada pelanggan baru, dan perusahaan juga memberikan pemesanan lanjutan kepada pelanggan yang telah melebihi kreditnya. Kelemahan lainnya yang ditemukan peneliti dalam aktivitas penjualan adalah perusahaan masih belum membuat target penjualan dan anggaran biaya penjualan berdasarkan kondisi yang realistis di mana penjualan perusahaan berfluktuasi dan menurun dari tahun ke tahun sedangkan biaya penjualan yang meningkat dari tahun ke tahun.
2. Aktivitas penjualan perusahaan dari tahun ke tahun mengalami penurunan seperti dari tahun 2013 ke 2014 perusahaan mengalami penurunan sebesar 0,21% dan dari tahun 2014 ke 2015 mengalami penurunan sebesar 2,37%. Selain itu, pada tahun 2014 target penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti masih belum tercapai sebesar 10,23% terhadap penjualan aktual dan

biaya penjualan aktual tahun 2014 melebihi anggaran biaya penjualan yang ditetapkan perusahaan sebesar 0,93%. Hal ini juga terjadi pada tahun 2015 di mana target penjualan yang seharusnya masih belum tercapai sebesar 12,67% dan biaya penjualan aktual tahun 2015 melebihi anggaran biaya penjualan yang ditetapkan perusahaan sebesar 0,91%.

Meskipun penjualan menurun, namun retur penjualan karena kedaluwarsa dan karena kemasan rusak justru meningkat dari tahun ke tahun. Perusahaan menerima retur karena kedaluwarsa dengan jumlah retur 5% dari pembelian pelanggan hal ini membuat potensi kehilangan pendapatan perusahaan. Sedangkan untuk retur karena rusak kemasan membuat perusahaan mengeluarkan tambahan biaya untuk mengganti kemasan yang baru. Berdasarkan analisis retur kedaluwarsa dan retur rusak kemasan, kedua analisis tersebut mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.

3. Terdapat faktor yang menyebabkan ketidakefektifan dan ketidakefisiensian penjualan perusahaan seperti pola konsumsi masyarakat tidak selalu sama untuk setiap tahunnya dan cenderung berubah dan adanya pesaing yang menawarkan produk yang berbeda berbahan dasar dodol dan dengan harga yang murah. Hal ini menyebabkan produk perusahaan yang dibeli pelanggan berubah dan sulit untuk mengetahui dengan pasti yang menjadi keinginan masyarakat. Selain itu juga kegiatan pemasaran perusahaan belum dilakukan secara baik karena berfokus pada *sponsorship* dan *event-event* olah raga yang disebabkan karena perusahaan tidak mengetahui dengan baik strategi penjualan, area-area yang memerlukan perbaikan, dan kurang dapat memberikan ide baru untuk produk di masa mendatang. Selain itu, dampak dari ketidakefektifan dan ketidakefisiensian perusahaan yaitu tidak tercapainya target penjualan yang seharusnya dari penjualan aktual pada tahun 2014 dan 2015. Pada tahun 2013 sampai tahun 2015 penjualan aktual melebihi target penjualan yang ditetapkan perusahaan, namun penetapan target penjualan yang ditetapkan perusahaan belum tepat karena merupakan peningkatan dari target penjualan tahun sebelumnya sehingga pencapaian target hanya seolah-olah tercapai namun tidak realistis karena tidak menunjukkan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Selain itu, dalam pembuatan anggaran biaya penjualan, perusahaan menetapkan anggaran biaya penjualan

secara *flat* tiap bulannya berdasarkan peningkatan dari anggaran biaya penjualan tahun sebelumnya yang dibagi rata untuk setiap bulannya. Hal ini juga tidak realistis karena tidak menunjukkan keadaan perusahaan yang sebenarnya. Biaya penjualan aktual pada tahun 2013 dan tahun 2014 melebihi dari anggaran biaya penjualan yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran perusahaan sebagai alat pengendali biaya belum dapat diterapkan secara optimal sehingga biaya penjualan aktual bisa meningkat dan lebih dari yang dianggarkan. Perusahaan juga hanya berfokus melakukan promosi dalam bentuk *sponsorship* pada *event* organisasi olahraga dan kurang memperhatikan efektivitas dari komunikasi pemasaran perusahaan.

4. Selama ini, perusahaan belum pernah melakukan pemeriksaan operasional atas aktivitas penjualan perusahaan. Namun apabila perusahaan melakukan pemeriksaan operasional atas aktivitas penjualannya maka perusahaan dapat mengidentifikasi serta mengevaluasi apakah aktivitas penjualan telah diimplementasikan oleh perusahaan selama ini telah berjalan secara efektif dan efisien, mengetahui kelebihan serta kelemahan dari aktivitas penjualan. Pemeriksaan operasional juga menghasilkan rekomendasi yang ditujukan pada manajemen seperti yang peneliti lakukan sehingga dapat dilakukan berbagai tindakan perbaikan. Dengan implementasi terhadap rekomendasi yang diberikan pada setiap aktivitas penjualan secara efektif dan efisien, maka diharapkan perusahaan dapat berupaya dalam meningkatkan penjualan. Maka dari itu, pemeriksaan operasional perlu dilakukan secara konsisten setiap tahun.

5.2. Saran

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

1. Dalam penetapan target penjualan perusahaan seharusnya berdasarkan penjualan aktual terkini sehingga dapat mencerminkan keadaan penjualan perusahaan yang berfluktuasi tiap bulannya dan menurun dari tahun ke tahun dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pesaing, harga, dan *supplier*. Untuk anggaran

biaya penjualan, perusahaan seharusnya membuat berdasarkan perkalian target penjualan yang seharusnya tahun yang akan datang dengan biaya penjualan aktual tahun sebelumnya dan hasilnya dibagi dengan penjualan aktual tahun sebelumnya, kemudian hasil dari perhitungan tersebut ditingkatkan 2% sesuai dengan harapan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat memiliki prediksi untuk tahun selanjutnya yang lebih mendekati atau lebih realistis sebagai alat perencanaan dan pengendalian sehingga lebih mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Sedangkan untuk anggaran biaya penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti dibuat berdasarkan penjualan aktual tahun yang akan datang. Meskipun perusahaan belum mengetahui penjualan aktual tahun yang akan datang, tetapi dengan usulan peneliti tersebut perusahaan dapat melakukan evaluasi apakah penjualan aktual telah sesuai dengan biaya penjualan yang dikeluarkan perusahaan. Dengan menggunakan target penjualan dan anggaran biaya penjualan berdasarkan usulan peneliti maka *trend* grafik antara penjualan aktual dan biaya penjualan aktual dengan target penjualan dan anggaran biaya penjualan yang seharusnya berdasarkan usulan peneliti memiliki *trend* yang hampir sama atau mendekati.

2. Dalam merekrut karyawan bagian gudang sebaiknya perusahaan merekrut sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan sehingga pekerjaan dapat dengan mudah dilakukan, meskipun ada penyesuaian tetapi karyawan yang memiliki pengetahuan mengenai pengelolaan barang di gudang sebelumnya karena lebih cepat memahami pekerjaan tersebut dibanding karyawan yang sama sekali tidak memiliki pengetahuan pengelolaan barang di gudang sebelumnya. Perusahaan juga seharusnya membuat jadwal kebersihan gudang secara rutin untuk setiap harinya, sehingga karyawan bagian gudang tidak saling mengandalkan satu sama lain dan tidak menunggu sampai kepala bagian gudang memberi perintah.
3. Perusahaan juga seharusnya memiliki cara untuk mengetahui apakah produk yang di retur rusak kemasan tersebut merupakan kesalahan dari perusahaan atau dari pelanggan. Cara yang dapat digunakan yaitu selalu melakukan pemeriksaan kemasan dalam maupun luar barang sebelum dikirimkan kepada pelanggan dan pada saat barang sampai di pelanggan, bagian penjualan dan pelanggan

memeriksa kembali kemasan luar barang apakah terdapat barang rusak kemasan ketika diperjalanan dan penyimpanan di dalam kendaraan untuk pengiriman ke toko. Apabila terdapat barang yang rusak diperjalanan maka hal ini merupakan kesalahan dari perusahaan. Tetapi apabila bagian penjualan dan pelanggan melakukan pemeriksaan ketika barang sampai di pelanggan dan tidak adanya kerusakan barang, maka apabila dikemudian hari pelanggan meminta retur karena rusak kemasan, hal ini merupakan kesalahan pelanggan dan perusahaan tidak menerima retur tersebut

4. Untuk mengurangi retur penjualan yang tinggi dari pelanggan perusahaan harus memperhatikan cara penyimpanan persediaan harus ditempatkan secara berkelompok sesuai tipe atau jenis barang dengan cara memberi kode sesuai kebutuhan dan persediaan barang seperti mengelompokkan berdasarkan nama barang, kode barang, spesifikasi barang, dan unit. Pemeriksaan secara berkala juga sangat diperlukan untuk mengetahui dan memisahkan barang yang rusak kemasan sehingga barang yang rusak tidak dapat mempengaruhi barang yang baik. Perusahaan juga perlu memperhatikan penyimpanan barang yang hendak dikirimkan kepada pelanggan, dengan memberikan dus box yang kuat dan dapat juga memberikan *styrofoam*. Selain itu, karena kemasan rusak dapat disebabkan karena kurangnya menjaga kebersihan di gudang, maka perusahaan harus memastikan seperti dinding, atap, lantai gudang dalam kondisi yang baik sehingga dengan mudah memasukan atau mengeluarkan barang dari gudang, atap yang terhindar dari bocor pada saat hujan, dan lantai dengan kondisi baik tidak berdebu dengan cara mengepel lantai dan mengganti alas kayu yang sudah rapuh dan kotor sehingga persediaan barang di gudang terjamin kebersihannya.
5. Strategi yang relevan untuk dilakukan bagi perusahaan dengan fokus pada kelompok pasar remaja yang belum dikelola dengan baik, melakukan penyeragaman harga jual standar, memperbaiki kualitas rasa, memperluas distribusi, perluasan lini produk, mempertahankan kepuasan pelanggan, dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Perusahaan juga perlu meningkatkan keunggulan kreativitas dalam menciptakan oleh-oleh kategori baru di Garut dan dari segi kemasan yang menarik pembeli.

6. Untuk mengurangi retur penjualan yang tinggi karena kedaluwarsa dari pelanggan perusahaan dapat melakukan evaluasi bagaimana cara *display* di setiap toko pelanggan secara rutin dan memberikan arahan bagaimana cara mempromosikan produk kepada konsumen sehingga barang tidak kedaluwarsa di toko. Perusahaan juga sebaiknya menetapkan pengembalian barang retur kedaluwarsa paling lambat satu bulan sebelum masa kedaluwarsa, sehingga perusahaan dapat menjual dodol dengan harga yang lebih murah dan mengurangi potensi kehilangan pendapatan perusahaan. Sedangkan untuk pelanggan yang berada di luar Jawa sebaiknya perusahaan melakukan jual putus sehingga dapat mengurangi potensi kehilangan pendapatan karena retur kedaluwarsa. Selain itu, perusahaan harus selektif dalam menjual ke pedagang-pedagang perantara, sehingga perantara yang sering melakukan retur karena kedaluwarsa diberikan barang lebih sedikit.
7. Kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan seharusnya dilakukan dalam prakteknya agar seluruh aktivitas perusahaan berjalan dengan baik. Perusahaan sebaiknya tidak memberikan pemesanan kembali kepada pelanggan yang telah melebihi batas kredit yang ditentukan dan menunggu sampai pelanggan melunasi piutangnya. Perusahaan juga sebaiknya mengetahui terlebih dahulu kemampuan penjualan dan pembayaran pelanggan baru untuk memastikan batas kredit yang disetujui perusahaan. Namun apabila perusahaan terpaksa memberikan kesempatan untuk melakukan pemesanan kembali pada pelanggan dengan limit kredit yang melebihi batas yang telah ditentukan, maka perusahaan memberikan toleransi satu sampai dua minggu dan membuat perjanjian tertulis dengan pelanggan mengenai tanggal dan jumlah pembayaran. Sedangkan apabila perusahaan terpaksa memberikan kredit kepada pelanggan baru, maka perusahaan sebaiknya memberikan kredit dengan nominal yang kecil dan jangka waktu yang pendek untuk mengetahui kemampuan membayar kredit pelanggan.
8. Dalam merekrut karyawan perusahaan seharusnya merekrut sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan dengan menentukan spesifikasi yang jelas dari kebutuhan sumber daya manusia dalam perusahaan sesuai dengan tingkat keahlian dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan juga seharusnya memberikan teguran kepada setiap karyawan yang lalai seperti jam masuk melebihi batas yang ditentukannya, meskipun karyawan tersebut masih keluarga

dan kerabat terdekat namun hal ini harus dilakukan sesuai dengan peraturan perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi serta *training* khusus kepada bagian penjualan yang baru masuk dan *training* untuk memberikan pengetahuan terkait suatu produk apabila ada produk yang baru, rasa produk tersebut, harga produk, dan mengingatkan kepada bagian penjualan mengenai tugas-tugas yang perlu dilakukannya. Perusahaan juga perlu memberikan *training* mengenai cara pemasaran suatu produk seperti bagaimana menarik perhatian pelanggan pada saat menawarkan suatu produk. Meskipun dengan adanya *training* tidak dapat dipastikan membuat bagian penjualan mengerjakan tugasnya dengan baik, namun dengan *training* dapat membantu memberikan arahan kepada bagian penjualan sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih fokus dan terarah. Melalui evaluasi, perusahaan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan dari operasi perusahaan sehingga dapat menangani kelemahan tersebut dengan cepat.

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.
- 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.
- Romney, Marshall B. & Paul J. Steinbart. (2015). *Accounting Information System*. Thirteen Edition. British : Pearson Education.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger 2013. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach Sixth Edition*. New York: John Wiley & Sons Ltd.