

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk

PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk adalah sebuah perusahaan dagang yang bergerak dalam bidang distributor produk dalam KALBE GROUP yang memiliki 2 pusat distribusi regional yaitu di Jakarta dan Surabaya, serta memiliki 48 cabang distribusi di seluruh Indonesia.

Dalam operasionalnya. PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk mendistribusikan produk hasil produksi dari banyak perusahaan dalam KALBE GROUP. Penjualan tertinggi dalam PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk adalah produk Kalbe Nutritionals dari PT. Sanghiang Perkasa yang menghasilkan produk makanan dan minuman kesehatan.

Berikut adalah peta distribusi PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk :



Sumber : PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk
Gambar 4.1 Peta Jaringan Distribusi

2. Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

1) Visi

Menjadi perusahaan jasa distribusi dan logistik yang terintegrasi di bidang kesehatan melalui penyediaan layanan yang prima, sumber daya manusia yang kompeten, dan penggunaan teknologi.

2) Misi

Berkontribusi di dalam meningkatkan kualitas kesehatan melalui ketersediaan produk.

3) Strategi

Strategi dari PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk adalah berfokus pada proses, pengembangan, kebijakan dan perencanaan yang matang untuk mencapai sasaran, melalui kolaborasi Inovatif yang didukung dengan teknologi informasi yang menunjang, serta kompetensi sumber daya manusia yang tepat, Perseroan dapat mempertahankan pencapaian yang baik.

3. Struktur Organisasi dan pembahasan



Sumber : PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk, 2020

Gambar 4.2 Struktur Organisasi

1) Direktur

Direktur dalam Direksi diberi kewenangan oleh RUPS untuk mengelola kegiatan usaha Perseroan, guna mencapai tujuan usaha Perseroan, dengan tetap mengacu pada ketentuan-ketentuan dalam anggaran dasar Perseroan, etika bisnis, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi kegiatan usaha Perseroan.

2) Manajemen Sistem

Memastikan apakah perusahaan atau organisasi dapat memenuhi standard dan menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Audit Internal

Merupakan organ tata kelola yang berfungsi untuk melaksanakan fungsi audit dan memberikan konsultasi secara independen, objektif, wajar dan professional.

4) Operasional Cabang

Merupakan bagian dari jaringan distribusi yang berfungsi mengatur dan mengelola aktivitas cabang dan bertanggung jawab dalam setiap distribusi masing-masing cabang.

5) Logistik & Supply Chain Manajemen

Adalah bagian dari proses *supply chain management* atau manajemen rantai suplai yang memiliki fungsi penting dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian efektifitas dan efisiensi penyimpanan

dan aliran barang, pelayanan dan informasi, hingga ke titik konsumsi untuk memenuhi keperluan konsumen

6) Distribusi & Penjualan

Adalah bagian pengelolaan distribusi dan penjualan dalam perusahaan yang bertugas menyalurkan produk sampai ke tangan konsumen yang terbagi menjadi Pharmaceutical & Medical Device, Kalbe Nutritionals Division & Consumer Health Division, dan Consumer Health & Beauty.

7) Keuangan & Akuntansi

Mencatat dan mengelompokkan transaksi, membuat laporan keuangan perusahaan, dan mengatur dana perusahaan agar secara efektif digunakan untuk memaksimalkan keuntungan usaha sekaligus menjaga penggunaan dana tersebut secara efisien.

8) Pengembangan Bisnis

Bagian pengembangan bisnis yang bertugas menganalisa adanya peluang pertumbuhan yang memiliki potensi, memantau dan mendukung pelaksanaan peluang pertumbuhan bisnis.

9) Teknologi Informasi

Melaksanakan penyiapan, perumusan, dan pelaksanaan kebijakan teknis layanan infrastruktur dasar data center dan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

10) Sumber Daya Manusia & Umum

Bagian yang mengatur peranan dan hubungan setiap Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan secara efektif dan efisien.

4. Aktivitas Perusahaan

PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk merupakan perusahaan distributor kesehatan dari KALBE GROUP. Produk dengan penjualan tertinggi di PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk adalah produk makanan dan minuman kesehatan dari Kalbe Nutritionals/PT. Sanghiang Perkasa.

Produk Kalbe Nutritionals tersebut di distribusikan melalui cabang-cabang di seluruh Indonesia, kemudian dari cabang didistribusikan ke sub distributor, dan terakhir produk dari sub distributor di jual ke konsumen.

5. Data Sumber Penelitian

Dalam aktivitas penjualan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk, terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi efektivitas anggaran penjualan yaitu terkait perencanaan, pengendalian, dan pengawasan/evaluasi.

Dalam penelitian ini, diperoleh sample sejumlah 31 responden dari 40 Kuesioner yang disebarakan kepada perwakilan cabang PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk dan 4 informan internal untuk wawancara.

Berikut adalah data hasil pengumpulan Kuesioner yang dilakukan pada tanggal 30 Juni 2020 :

Tabel 4.1
Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang dikirim	40	100%
Kuesioner yang kembali	31	78%
Kuesioner tidak kembali	9	23%
Kuesioner yang dapat diolah	31	78%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

6. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Hasil Uji Validitas

Menurut Ghozali (2011), Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji Validitas pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk yang diolah menggunakan SPSS V.24, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Kuesioner

Kode Kuesioner	r-hitung	r-tabel	Sig. (2-tailed)	Kriteria
PERENCANAAN				
Q1	0,503	0,355	0,004	VALID
Q2	0,521	0,355	0,003	VALID
Q3	0,548	0,355	0,001	VALID
Q4	0,635	0,355	0,000	VALID
Q5	0,830	0,355	0,000	VALID

PENGENDALIAN				
Q6	0,656	0,355	0,000	VALID
Q7	0,728	0,355	0,000	VALID
Q8	0,678	0,355	0,000	VALID
Q9	0,380	0,355	0,035	VALID
Q10	0,730	0,355	0,000	VALID
Q11	0,759	0,355	0,000	VALID
Q12	0,674	0,355	0,000	VALID
PENGAWASAN				
Q13	0,700	0,355	0,000	VALID
Q14	0,735	0,355	0,000	VALID
Q15	0,776	0,355	0,000	VALID
Q16	0,826	0,355	0,000	VALID
Q17	0,786	0,355	0,000	VALID

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai r-hitung > r-tabel dan nilai signifikan *Sig. (2-tailed)* < 0,05, sehingga dapat di artikan bahwa item-item tersebut diatas Valid.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Ghozali (2011) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu Konstruk atau variable dikatakan reliable jika memberikan nilai Cronbach's Alpha > 0,600.

Berikut adalah hasil Uji Reliabilitas PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk yang diolah menggunakan SPSS V.24 :

Tabel 4.3
Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of items</i>	Keterangan
Perencanaan	0,756	5	Reliable
Pengendalian	0,835	7	Reliable
Pengawasan	0,889	5	Reliable

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Nilai Cronbach's Alpha dalam tabel hasil uji reliabilitas di atas pada variabel Perencanaan, Pengawasan, dan Pengendalian adalah lebih besar dari 0,600, sehingga hasil kuesioner dapat dinyatakan reliable atau konsisten.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Hasil Tanggapan Responden

Dari data hasil tanggapan kuesioner dan wawancara, Peneliti selanjutnya mengolah data dengan penentuan skor dan presentase pada setiap instrument atau indikator dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas dengan menggunakan rating skala dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.4
Kriteria Tingkat Efektivitas

Rasio Efektivitas (%)	Kriteria
> 100%	Sangat Efektif
90 % - 100 %	Efektif
80 % - 90 %	Cukup Efektif
60 % - 80 %	Kurang Efektif
< 60 %	Tidak Efektif

Sumber : Kepmendagri No. 690.900.327, Depdagri

1.) Hasil Kuesioner

Setelah menyebarkan Kuesioner kepada 31 responden dan dijawab oleh masing-masing responden, Peneliti selanjutnya mengolah data dengan penentuan skor dan presentase, kemudian menentukan criteria Efektivitas dari presentase yang di hasilkan.

Perhitungan Presentase hasil kuesioner dihitung dengan menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Nilai Jawaban Skor}}{\text{Skor Maksimum}} \times 100\%$$

*Skor Maksimum setiap indicator
= 5 (skor tertinggi) x 31 (jumlah responden)

Berikut hasil kuesioner yang telah dikumpulkan dan diolah :

Tabel 4.5

Hasil Tanggapan Kuesioner

No	Pertanyaan	Nilai Jawaban Skor	Presentase	Kriteria
PERENCANAAN				
1	Apakah perusahaan memiliki Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)?	4	100%	Efektif
2	Apakah rencana kerja dan anggaran perusahaan dibuat sebelum periode anggaran berjalan?	4	100%	Efektif
3	Apakah dalam perencanaan anggaran melibatkan bawahan dalam struktur organisasi?	3	75%	Kurang Efektif
4	Apakah Rencana kerja dan anggaran perusahaan tersebut didokumentasikan / ada dokumennya?	4	100%	Efektif
5	Apakah proses penyusunan anggaran menggunakan metode top down?	4	100%	Efektif
6	Apakah hasil Rencana Kerja dan Anggaran Penjualan disosialisasikan kepada semua pihak yang berkaitan dengan operasional?	3	75%	Kurang Efektif
Total Skor Perencanaan		22		
PENGENDALIAN				
7	Apakah terdapat KPI (Key performance indicator) dalam operasional Penjualan?	4	100%	Efektif
8	Apakah KPI (Key performance indicator) didokumentasikan /berbentuk dokumen?	4	100%	Efektif
9	Apakah KPI (Key performance indicator) di isi secara rutin?	4	100%	Efektif

10	Apakah terdapat prosedur dalam pelaksanaan Rencana kerja?	4	100%	Efektif
11	Apakah terdapat perubahan anggaran pada periode berjalan saat terjadi keadaan tak terduga? (contoh : corona)	2	50%	Tidak Efektif
12	Apakah terdapat rapat bulanan terkait anggaran (keseluruhan termasuk pelaksanaan operasional penjualan dan evaluasi) ?	4	100%	Efektif
	Total Skor Pengendalian	22		
	PENGAWASAN			
13	Apakah Terdapat penanggungjawab untuk mereview sistem pengendalian penjualan dan terdapat prosedur formalnya?	4	100%	Efektif
14	Apakah KPI (Key performance indicator) digunakan sebagai alat kontrol dan dasar evaluasi?	4	100%	Efektif
15	Apakah terdapat reward (seperti insentive atau bonus) saat penjualan mencapai target yang di anggarkan?	4	100%	Efektif
16	Apakah Terdapat sanksi saat anggaran penjualan tidak tercapai?	1	25%	Tidak Efektif
	Total Skor Pengawasan	13		

Sumber : Steffi Christiana (2010), Data Diolah

Perhitungan Presentase masing-masing indikator kuesioner dihitung dengan menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Total Skor Kuesioner setiap indikator}}{\text{Skor Maksimum setiap indikator}} \times 100\%$$

*Skor Maksimum setiap indikator
 = 5 (skor tertinggi) x 31 (jumlah responden) x jumlah pernyataan setiap indikator

Hasil presentase dan kriteria setiap indikator:

3. Perencanaan

$$= \frac{696}{(5*31*5)} \times 100\% = 90\% \quad (\text{Efektif})$$

4. Pengendalian

$$= \frac{976}{(5*31*7)} \times 100\% = 90\% \quad (\text{Efektif})$$

5. Pengawasan

$$= \frac{690}{(5*31*5)} \times 100\% = 89\% \quad (\text{Cukup Efektif})$$

2.) Hasil Wawancara

Dalam wawancara dengan 4 responden sebagai informan internal dari PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk, peneliti selanjutnya mengolah data hasil wawancara dengan penentuan presentase.

Perhitungan Presentase hasil wawancara dihitung dengan menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut :

Total Skor Wawancara setiap indikator x 100%
Skor Maksimum setiap indikator*

*Skor Maksimum setiap indikator
 = 1 (skor tertinggi) x 4 (jumlah informan) x jumlah pertanyaan setiap indikator

Perhitungan presentase hasil wawancara dihitung dengan menggunakan rating skala kriteria efektivitas dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Tanggapan Wawancara

No	Pernyataan	Nilai Jawaban Skor	Presentase	Kriteria
	PERENCANAAN			
1	Perusahaan menetapkan target/anggaran penjualan untuk suatu periode tertentu	143	92%	Efektif
2	Penetapan target/anggaran penjualan di lakukan per bulan	129	83%	Cukup Efektif
3	Target/anggaran penjualan dibuat sebelum periode anggaran berjalan	137	88%	Cukup Efektif
4	Target/anggaran penjualan setiap daerah pemasaran berbeda-beda	145	94%	Efektif
5	Target/anggaran penjualan ditetapkan dengan memperhatikan situasi dan kondisi masing-masing daerah pemasaran	142	92%	Efektif
	Total Skor Perencanaan	696		
	PENGENDALIAN			
6	Perusahaan mempunyai sistem pengendalian yang efektif dalam penjualan	140	90%	Efektif
7	Sistem pengendalian penjualan yang ada telah didokumentasikan dalam bentuk prosedur, penjelasan, bagan alur, instruksi, pertanyaan, atau bentuk lain	136	88%	Cukup Efektif
8	Pembentukan sistem pengendalian penjualan yang ada telah mempertimbangkan antara manfaat yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan	139	90%	Efektif
9	Didalam penyusunan rencana-rencana pemasaran, bawahan ikut dilibatkan	136	88%	Cukup Efektif
10	Terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas terhadap aktivitas pemasaran	143	92%	Efektif

11	Terdapat uraian untuk tugas setiap karyawan dalam organisasi tersebut	142	92%	Efektif
12	Perusahaan mempunyai pernyataan secara tertulis tentang tujuan, sasaran kebijaksanaan, metode, sistem, dan prosedur atas pemasaran	140	90%	Efektif
	Total Skor Pengendalian	976		
	PENGAWASAN			
13	Anggaran penjualan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan	133	86%	Cukup Efektif
14	Terdapat evaluasi terhadap hasil penjualan	139	90%	Efektif
15	Evaluasi hasil penjualan diperbandingkan dengan target/anggaran penjualan	140	90%	Efektif
16	Evaluasi hasil penjualan diperbandingkan dengan penjualan tahun sebelumnya	140	90%	Efektif
17	Evaluasi hasil penjualan terperinci menurut daerah pemasaran	138	89%	Cukup Efektif
	Total Skor Pengawasan	690		

Sumber : Sebastian Sugianto (2007), Data Diolah

Perhitungan Presentase masing-masing indikator wawancara dihitung dengan menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Total Skor Wawancara setiap indikator}}{\text{Skor Maksimum setiap indikator}} \times 100\%$$

*Skor Maksimum setiap indikator
 = 1 (skor tertinggi) x 4 (jumlah informan) x jumlah pertanyaan setiap indikator

Hasil presentase dan kriteria setiap indikator:

1. Perencanaan

$$= \frac{22}{(1*4*6)} \times 100\% = 92\% \quad (\text{Efektif})$$

2. Pengendalian

$$= \frac{22}{(1*4*6)} \times 100\% = 92\% \quad (\text{Efektif})$$

3. Pengawasan

$$= \frac{13}{(1*4*4)} \times 100\% = 81\% \quad (\text{Cukup Efektif})$$

2. Analisis Efektivitas Anggaran Penjualan pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk

Efektivitas anggaran penjualan bertujuan untuk mengukur dan mengetahui seberapa baik pengelolaan anggaran penjualan dalam sebuah perusahaan. Dalam mencapai efektivitas anggaran penjualan terdapat elemen-elemen atau sekelompok aktivitas berdasarkan pelaksanaannya yang disebut fungsi. Menurut Nafarin (2004:15-17) fungsi budget/anggaran terdiri dari Perencanaan, Pengendalian, dan Pengawasan. Anggaran penjualan dapat dikatakan efektif apabila dalam pelaksanaannya dapat memenuhi fungsi dari anggaran tersebut. Untuk mengetahui tingkat efektivitas anggaran pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk, perlu diketahui secara jelas implementasi dari fungsi budget/anggaran tersebut dimulai dari fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengawasan.

1. Fungsi Perencanaan

Menurut Nafarin (2004:15-17), Budget adalah alat perencanaan secara tertulis, menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih jelas/nyata dalam unit dan uang.

Proses perencanaan anggaran dalam PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk dimulai dengan tahap penyusunan anggaran. Dalam menyusun anggaran, pihak internal manajemen menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) periodik yaitu setiap tahun yang dibuat sebelum periode anggaran berjalan. Proses penyusunan anggaran pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk menggunakan metode top-down, dimana anggaran ditentukan oleh manajemen tingkat atas dan tidak melibatkan bawahan dalam struktur organisasi.

Dalam operasionalnya, manajemen tingkat bawah yaitu masing-masing cabang perusahaan sudah menyiapkan anggaran, Namun, kemudian di sesuaikan dengan anggaran yang telah di tetapkan oleh manajemen tingkat atas. Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil wawancara berikut :

“Yang pasti sih korelasi, artinya dari bawah kan terkait tiap tahun kan kita menyusun budget, itulah yang direkrut untuk ke pusat, di pusat kan memutuskan terhadap budget itu, dari bawah juga ada.

Lebih cenderungnya dari atas kebawah, yang memutuskan kan manajemen juga”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Jakarta 1, pada 27 Juli 2020)

Dan di dukung dengan responden wawancara lainnya :

“Dari bawah dulu Bu,dari bawah dulu kemudian ke atas. Tentunya dari atasan kan sudah ada budgetnya tuh, nah itu di collect dulu dari bawah kemudian nanti di sesuaikan dengan target yang di atas dari manajemen. (jadi yang pertama yang menentukan anggarannya itu dari manajemen dulu ya pak?) iya bener, (jadi nanti baru dari bawah menyesuaikan yang diatas gitu ya pak ya?) bener bener”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Bekasi, pada 27 Juli 2020)

Hasil dari penyusunan anggaran berupa Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tersebut kemudian di dokumentasikan.

Dokumentasi Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) terdapat 2 bentuk. Yang pertama adalah dokumentasi berupa file yang disimpan oleh manajemen tingkat atas. Dan yang kedua berupa data yang di masukkan ke dalam *system* yang dapat di akses oleh pihak-pihak terkait terutama cabang perusahaan. Diperkuat dengan hasil wawancara berikut :

“dokumentasinya tersystem mba, berarti kan kita update data disystem, tapi kalaupun di ambil mulai dari tahun berapa mungkin ada, tapi hardcopy tidak ada”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Jakarta 1, pada 27 Juli 2020)

Salah satu *system* yang digunakan untuk mendokumentasikan anggaran pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk adalah website <https://eni.enseval.com/> yang didalamnya terdapat rincian anggaran penjualan masing-masing cabang per periode yang diperkuat dengan hasil observasi pada Lampiran 10 .

Karena jarak yang luas antar daerah pemasaran dengan manajemen pusat dan anggaran didokumentasikan ke dalam *system*, hasil dari penyusunan anggaran berupa Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tidak disosialisasikan secara langsung dari manajemen atas kepada pihak-pihak yang berkaitan. Diperkuat dengan hasil wawancara :

“Semua pihak itu maksudnya kesemua kaya ke aku ke spv gitu ya? Staf stafnya ya? Kayanya sih enggak deh, tidak tidak”

(Hasil wawancara dengan Supervisor demand planning, pada 27 Juli 2020)

Dalam penyusunan Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), terdapat penyusunan anggaran penjualan. Anggaran penjualan di susun secara periodik seperti periode Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Setelah penetapan anggaran dalam periode tahunan, kemudian data anggaran penjualan di breakdown menjadi anggaran bulanan pada setiap daerah pemasaran atau cabang perusahaan. Penetapan anggaran tersebut menyesuaikan situasi dan kondisi masing-masing daerah pemasaran.

Berdasarkan hasil Observasi dalam anggaran penjualan, meskipun sudah di tetapkan anggaran penjualan dari manajemen, Tim Demand Planning yang mengatur jalannya alokasi produk, melakukan peramalan untuk mendukung tercapainya anggaran penjualan dengan teknik peramalan *Six Month Rolling Forecast* atau sering disebut dengan ROFO. Dalam peramalan ROFO tersebut, departemen Demand Planning akan mengirimkan template ROFO pada tanggal 3 setiap bulan kepada seluruh cabang. Data template ROFO berisi detail produk (seperti kode produk, deskripsi produk, isi produk), update harga terbaru dalam satuan Rupiah untuk setiap produk, data forecast 6 bulan kedepan, dan data penjualan 6 bulan sebelumnya. Berikut adalah data template ROFO yang dikirimkan ke cabang dari hasil dokumentasi peneliti :

atau cabang dengan manajemen pusat sangatlah jauh, sehingga sosialisasi anggaran hanya melalui *system* perusahaan.

Kesimpulan tersebut sejalan dengan pengertian anggaran menurut Munandar (2001) dan Nafarin (2004) bahwa anggaran adalah suatu rencana tertulis dan sistematis mengenai kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan unit moneter dalam suatu periodik untuk jangka waktu tertentu. Dan sejalan dengan penelitian Aini Susanti (2010) bahwa anggaran penjualan adalah alat perencanaan yang terperinci dan sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2. Fungsi Pengendalian

Menurut Nafarin (2004:15-17), Budget/Anggaran yaitu pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga setiap pekerjaan yang ada dalam kegiatan perusahaan dijalankan secara selaras guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Sistem Pengendalian Anggaran adalah upaya untuk menjamin agar sasaran perusahaan tercapai dan anggaran dipakai sebagai alat/dasar untuk menentukan arah. PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk memiliki Sistem pengendalian yang efektif dalam pencapaian penjualan. Hal tersebut di dukung dengan hasil kuesioner pada indicator terkait yang memperoleh skor 140 atau 90,32%, sehingga di nyatakan Efektif.

Di dalam pengendalian, terdapat kontrol pengendalian penjualan dengan KPI (*Key Performance Indicator*). KPI (*Key Performance Indicator*). Diperkuat dengan hasil wawancara :

“KPI untuk di anggaran ya? O iya ada KPInya. Untuk menentukan itu kan harus ada KPInya juga untuk tercapai”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Bekasi, pada 27 Juli 2020)

KPI (*Key Performance Indicator*) tersebut didokumentasikan dalam bentuk dokumen hard copy (Lampiran 9.3) yang kemudian akan di isi secara rutin oleh penanggungjawab KPI (*Key Performance Indicator*). Diperkuat dengan hasil wawancara :

“iya dalam bentuk dokumen. KPI kalau untuk apa namanya bulanan maksudnya ya? Kan kalau KPI kan sudah ada ketentuannya dalam setahun itu. Iya di isi, kalau memang kita diisi sih, apalagi untuk menentukan ini kan biasanya kalau untuk insentive atau apa kan biasanya ada di isi”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Bekasi, pada 27 Juli 2020)

Sistem pengendalian penjualan yang ada telah didokumentasikan oleh masing-masing cabang. Sebagai contoh dokumentasinya adalah berupa instruksi. Saat terdapat stock produk kosong dan cabang

membutuhkan barang segera, maka tim cabang dapat mengeluarkan instruksi untuk melakukan realokasi antar cabang dengan dokumen tertulis berupa persetujuan realokasi dan dokumentasi realokasi berupa Internal Requestion di *system*.

Pembentukan sistem pengendalian penjualan yang ada telah mempertimbangkan antara manfaat yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan. Dalam pembentukan system pengendalian penjualan tentu memperhatikan manfaat yang dihasilkan di bandingkan dengan biaya yang di hasilkan. Seperti contohnya adalah realokasi antar cabang. Realokasi akan mempertimbangkan antara harga produk yang akan dijual dengan biaya realokasi berupa biaya pengiriman dari cabang asal ke cabang tujuan. Saat biaya transportasi lebih mahal dari harga produk, maka akan dipertimbangkan untuk mencari cabang lain dengan biaya kirim yang lebih terjangkau.

Didalam penyusunan rencana-rencana penjualan pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk, bawahan ikut dilibatkan. Selain penyusunan rencana-rencana pemasaran, dalam pelaksanaanya, harus terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas terhadap aktivitas pemasaran. Dengan adanya pembagian sesuai dengan jabatan dan porsi masing-masing, maka tidak akan bercampur baur dalam pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggungjawab. Hasil kuesioner pada indicator terkait adalah 143 atau 92,26% yang berarti Efektif.

Pembagian tersebut Efektif dalam mendukung pelaksanaan aktivitas pemasaran.

Dalam tugasnya, setiap karyawan memiliki uraian tugas yang jelas. Uraian tugas tersebut tertuang dalam sebuah prosedur dalam pelaksanaan rencana kerja. Dimana setiap tahunnya, tugas tersebut akan dinilai dan di review oleh masing-masing atasan yang berwenang untuk melaksanakan evaluasi kinerja dalam rapat bulanan yaitu rapat koordinasi seluruh cabang dalam perusahaan.

Dengan kejelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Karyawan juga perlu memperhatikan hal-hal yang mendukung aktivitas seperti tujuan, sasaran kebijaksanaan, metode, sistem, dan prosedur atas pemasaran. Pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk, terdapat *system* dan prosedur dalam bentuk SOP (*Standard Operating Procedure*) yang dinilai Efektif sesuai dengan hasil presentase wawancara yaitu 100%.

Dalam fungsi pengendalian, saat terjadi hal-hal yang tidak terduga seperti dalam kondisi pandemic virus Covid-19, anggaran penjualan yang sudah di tetapkan pada periode berjalan tetap konsisten dan tidak dapat dirubah. Hal tersebut tentu menyebabkan pencapaian anggaran penjualan tidak Efektif. Hasil wawancara yang menunjukkan hasil presentase 50% yang berarti Tidak Efektif, dibuktikan dengan hasil wawancara :

“kalau setau saya sih ga ada sih perubahan itu”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Bekasi, pada 27 Juli 2020)

Dan didukung hasil wawancara :

“perubahan anggaran seperti yang sudah tersetting, tidak”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Jakarta 1, pada 27 Juli 2020)

Dalam indikator pengendalian, diperoleh rata-rata hasil kuesioner sebesar 90% dan hasil wawancara sebesar 92%, sehingga dapat dinyatakan Efektif. Dimana PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk memiliki Sistem pengendalian anggaran yaitu pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan berupa SOP (*Standard Operating Procedure*) dan kontrol pengendalian berupa KPI (*Key performance indicator*), hanya saja kurang maksimal. Dalam pengendalian, hal-hal yang tidak terduga dapat mengganggu jalannya pengendalian seperti adanya bencana alam atau pandemic virus covid-19 sehingga diperlukan adanya antisipasi atas hal-hal tersebut. Hasil presentase indikator pengendalian juga telah sejalan dengan penelitian Luthfi Adriyanto (2011) bahwa Efektivitas Pengendalian Penjualan merupakan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan pengendalian penjualan yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Presentase 90-92% merupakan sebuah keberhasilan, sehingga dapat dinyatakan Efektif.

Dengan adanya SOP (Standard Operating Procedure) sebagai pedoman dan KPI (Key performance indicator) sebagai alat kontrol, PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk sejalan dengan pernyataan Nafarin (2004) bahwa dalam fungsi pengendalian, budget/Anggaran yaitu pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga setiap pekerjaan yang ada dalam kegiatan perusahaan dijalankan secara selaras guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

3. Fungsi Pengawasan

Budget/anggaran memiliki fungsi sebagai alat pengawasan (controlling), yang berarti budget bermanfaat untuk mengevaluasi/menilai setiap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (budget) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dianggap perlu, seperti saat terdapat penyimpangan yang merugikan.

Untuk menjalankan fungsi pengawasan, PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk akan melaksanakan rapat bulanan terkait pencapaian dalam pelaksanaan operasional dan evaluasi dengan menggunakan hasil KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai alat control dan dasar evaluasi yang diharapkan dapat memberikan penilaian dan perbaikan untuk masa yang akan datang.

Dalam aktivitas pengawasan, terdapat penanggungjawab untuk mereview system pengendalian penjualan dan terdapat prosedur formalnya berupa SOP (*Standar Operasional Prosedur*). Didukung dengan hasil wawancara :

“kalo yang mereview terkait sistem pengendalian penjualan itu udah pasti, tapi mengenai yang formalnya, SOP ada lah”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Jakarta 1, pada 27 Juli 2020)

Setiap cabang melakukan evaluasi hasil penjualan. Evaluasi penjualan dilaksanakan dengan membandingkan antara hasil penjualan dengan anggaran penjualan dan hasil penjualan dengan penjualan tahun sebelumnya.

Berikut ini adalah data realisasi penjualan dan data anggaran penjualan produk Kalbe Nutritionals PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 :

Tabel 4.7

**Realisasi dan Anggaran Penjualan
PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk
Tahun 2017-2019**

Tahun	Realisasi Penjualan	Anggaran Penjualan
2017	Rp 6,330,796,304,641.00	Rp 7,062,901,108,093.00
2018	Rp 6,498,458,722,706.00	Rp 7,247,802,534,766.00
2019	Rp 6,897,730,760,950.00	Rp 7,370,416,000,003.00

Sumber : Data Primer PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk

Berdasarkan table tersebut di atas, dapat dijelaskan dengan menggunakan rumus rasio Efektivitas atau presentase perhitungan di setiap tahunnya sebagai berikut :

1. Efektivitas penjualan 2017 :

$$\frac{\text{Rp } 6.330.796.304.641,00}{\text{Rp } 7.062.901.108.093,00} \times 100\% = 89,6\%$$

2. Efektivitas penjualan 2018 :

$$\frac{\text{Rp } 6.498.458.722.706,00}{\text{Rp } 7247.802.534.766,00} \times 100\% = 89,7\%$$

3. Efektivitas penjualan 2019 :

$$\frac{\text{Rp } 6.897.730.760.950,00}{\text{Rp } 7.370.416.000.003,00} \times 100\% = 93,6\%$$

Dari perhitungan melalui rumus rasio efektivitas, maka dapat dibuat table presentase serta criteria capaian setiap tahun :

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan Rasio Efektivitas

Tahun 2017 – 2019

Tahun	Presentase Kinerja Penjualan	Kriteria
2017	89,6%	Cukup Efektif
2018	89,7%	Cukup Efektif
2019	93,6%	Efektif

Sumber : Data di olah, 2020

Dari tabel penilaian efektivitas pada tabel 4.9 diatas, pada tahun 2017-2018 tergolong Cukup Efektif. Meskipun dalam tahun 2017-2018 tergolong Cukup Efektif, value penjualan selalu naik dari tahun ke tahun dengan data sebagai berikut :

Tabel 4.9

Kenaikan Hasil Penjualan

Tahun 2017 – 2019

Tahun	Realisasi Penjualan	Kenaikan Penjualan
2017	Rp 6,330,796,304,641.00	-
2018	Rp 6,498,458,722,706.00	Rp 167,662,418,065.00
2019	Rp 6,897,730,760,950.00	Rp 399,272,038,244.00

Dalam evaluasi hasil penjualan, akan menghasilkan penilaian kinerja perusahaan. Dari penilaian kinerja tersebut, saat hasil penjualan mencapai anggaran penjualan atau target yang di tetapkan, karyawan yang berkaitan akan memperoleh reward berupa insentive khusus. Pemberian insentive khusus tersebut dinilai Efektif sesuai dengan hasil wawancara yang menunjukkan presentase 100%. Namun, pada saat hasil penjualan tidak mencapai anggaran penjualan atau target yang di tetapkan, perusahaan tidak memberikan sanksi. Keadaan tersebut dapat di artikan Tidak Efektif dengan presentase 25% dan dapat menimbulkan pencapaian anggaran penjualan akan berjalan apa adanya apabila tidak ada dorongan atau keharusan dalam mencapai anggaran/target penjualan. Dibuktikan dengan hasil wawancara :

“Sanksiii, contohnya? Kayaknya enggak lah. Paling di evaluasi aja. Teguran misalkan kalo ga masuk target kenapa, ya udah kedepannya harus lebih baik.”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Loksumawe, pada 27 Juli 2020)

Didukung dengan hasil wawancara :

“Tidak, Kalau sanksi itu untuk pengurangan ini aja insentive aja, kalau seandainya ga mencapai dari KPI yang di tentukan, jadi pengurangan aja, jadi dapetnya ga maksimal”

(Hasil wawancara dengan Kepala cabang Jakarta 1, pada 27 Juli 2020)

Hasil rata-rata presentase dalam indikator pengawasan adalah 89% untuk kuesioner dan 81% untuk wawancara sehingga indikator pengawasan masuk dalam kategori Cukup Efektif. Hal tersebut dapat terjadi karena realisasi penjualan selama 3 tahun terakhir tidak mencapai anggaran yang telah di tetapkan dan tidak terdapat sanksi yang adil dalam setiap cabang, sehingga tidak terdapat dorongan *punishment* sebagai semangat untuk mencapai target yang di anggarkan.