

**ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN
PADA CV. USAHA BERSAMA PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Nama : Dini Meiliani

Nim : 22.2012.059

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2016**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dini Meiliani

NIM : 22 2012 059

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguhnya dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palembang, 5 Agustus 2016

Penulis



Dini Meiliani

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul : Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Pada CV.
Usaha Bersama Palembang**
Nama : Dini Meiliani
NIM : 222012059
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan Disahkan
Pada Tanggal.....
Pembimbing,**



(Drs. Sunardi, S.E., M.Si)
NIDN/NSB: 0206046303/784021

**Mengetahui,
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi**



(Betri Sirajuddin, S.E., M.Si, AK., CA)
NIDN/NBM: 0216106902/944806

PERSEMBAHAN DAN MOTTO

MOTTO :

'berangkat dengan penuh keyakinan, Berjalan dengan penuh keikhlasan, Istiqomah dalam menghadapi cobaan'

'Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan) tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.'

(Dini Meiliani)

Kupersembahkan kepada :

- **Allah Swt**
- **Papa dan Mamaku Tercinta**
- **Saudara-saudaraku**
- **Dosen Pembimbingku Bapak
Drs. Sunardi, S.E.M.Si**
- **Sahabat-sahabatku**
- **Almamatunku**



PRAKATA

Alhamdulillahilahi robbil A'lam, segala puji dan syukur yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT karena berkat Rahmat dan Hidayah-Nyalah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ Analisis Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Penjualan Pada CV. Usaha Bersama Palembang. Serta tak lupa shalawat serta salam kepada Jujungan kita Nabi Muhammad SAW dan keluarga beserta para sahabat dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orangtuaku Edi Sugianto dan Khalimah serta saudara-saudaraku yang telah mendidik dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Dosen Pembimbing Bapak Drs. Sunardi,S.E,M.Si yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dan memberikan motivasi kepada penulis tentang arti kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak DR. Abid Djazuli, S.E.,M.M, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan /karyawati.
2. Bapak Drs. H. Fauzi Ridwan, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Betri Sirajuddin, S.E.,M.Si.,Ak.,CA dan Bapak Mizan, S.E.,Ak.,CA., selaku Ketua Program Studi dan Sekretaris Program Studi Akuntansi.
4. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staff pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang
5. Pimpinan CV. Usaha Bersama Palembang, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, dalam proses penulisan skripsi ini.
6. Papa dan Mama tercinta, Edi Sugianto dan Khalimah terimakasih atas doa dan kasih sayang yang berlimpah, semangat dan selalu memberi motivasi yang tidak henti-hentinya untuk menjadikan aku manusia yang lebih baik.
7. Kepada saudara perempuanku Diah Misnari, Desi Anarizki, Dina Yuliana dan saudara laki-lakiku Amrizal Fikri dan Hendi Sahri terimakasih atas doa dan dorongan semangat yang tulus disetiap perjuanganku.
8. Sahabat-sahabatku Deta Oktarina, Meri Apriani, Olivia Hesti Wulandari, Dian Zahera, Tia Oksarina, Elga Ayu Lestari, Susilawati, Arin Lestari, Melva Liani, Poni Septarina, terimakasih untuk dukungannya hingga sampai wisuda.

9. Semua Pihak yang telah ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan menyelesaikan skripsi ini. Semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Amin Ya Rabba'lalamin`

Palembang, Agustus 2016

Penulis

Dini Meiliani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN COVER.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	8
B. Landasan Teori.....	11
1. Anggaran.....	11
2. Proses Penyusunan Anggaran.....	22
3. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan.....	24

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	34
B. Lokasi Penelitian	35
C. Operasionalisasi Penelitian.....	35
D. Data yang Diperlukan	36
E. Metode Pengumpulan Data	36
F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	40
B. Pembahasan Hasil Penelitian	45

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	58
B. Saran.....	59

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL I.1	Anggaran dan Realisasi Penjualan.....	6
TABEL II.1	Penelitian Sebelumnya.....	10
TABEL III.1	Operasionalisasi Variabel	35
TABEL IV.2	Anggaran dan Realisasi Penjualan.....	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar IV.I Struktur Organisasi 42

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Fotocopy Kartu Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 : Fotocopy Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi
- Lampiran 3 : Fotocopy Sertifikat Membaca dan Menghafal Al-Qur'an
- Lampiran 4 : Fotocopy Sertifikat Tes Toefl
- Lampiran 5 : Fotocopy Sertifikat Kuliah Kerja Nyata
- Lampiran 6 : Fotocopy Sertifikat Komputer Windows
- Lampiran 7 : Fotocopy Sertifikat Komputer Akuntansi
- Lampiran 8 : Fotocopy Surat Selesai Penelitian
- Lampiran 9 : Fotocopy Jadwal Penelitian
- Lampiran 10 : Biodata Penulis

ABSTRAK

Dini Meiliani /22 2012 059 /2016/ Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui proses penyusunan dan pengendalian anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang. Rumusan masalah dalam penulisan skripsi ini adalah bagaimanakah proses penyusunan anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang. Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan bersifat menjelaskan mengenai penyusunan dan pengendalian anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang. Data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Metode analisis data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran CV. Usaha Bersama Palembang kurang menerapkan dasar-dasar dalam menentukan anggaran dan mengkomunikasikan rencana penjualan pada pihak yang berkepentingan.

Kata Kunci : Penyusunan Anggaran Penjualan

ABSTRACT

DiniMeiliani / 22 2012 059 / Analysis of Budget Formulation Sales at CV. Usaha Bersama Palembang.

The purpose of this study is to determine the process of budget preparation and control of sales at CV.UsahaBersama Palembang.. The problem of this thesis is how the process of budget preparation of sales at CV.UsahaBersama Palembang. This type of research used by the author in this research is descriptive research is an explanatory research conducted concerning the preparation and control of the sales budget on a CV. Usaha BersamaPalembang.The data used are primary data. Data collection techniques used in this study is documentation. Power analysis method that will be used in this research is qualitative analysis. Results showed that the budgeting process CV.UsahaBersamaPalembang.fails to apply the basics in determining the budget and communicate the planned sale to interested parties.

Keywords: Preparation Budget Sales

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan tumbuh dan berkembang seiring dengan semakin meningkatnya aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan. Perkembangan suatu perusahaan menuntut kemampuan dan kecakapan para pengelola dalam menjalankan perusahaannya, termasuk didalamnya kemampuan dalam mengambil keputusan terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Keputusan-keputusan yang tepat oleh manajer berdasarkan hasil pengukuran dan pengevaluasian terhadap pelaksanaan aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan.

Persaingan dalam dunia usaha yang semakin kompetitif tersebut mengharuskan manajemen perusahaan diuntut untuk memiliki kemampuan dalam meningkatkan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menyangkut perencanaan dari tujuan perusahaan dimasa yang akan datang serta penjabarannya menjadi tujuan yang realistis. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan memerlukan manajemen yang baik agar melaksanakan fungsi manajemen dengan baik, sehingga perusahaan menjadi baik.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua fungsi pokok manajemen yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan perusahaan diperlukan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang. Adanya perencanaan yang baik dapat menjadi alat bantu bagi perusahaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pengendalian meliputi langkah-langkah yang telah dilakukan oleh

manajemen untuk meningkatkan kecendrungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Salah satu tujuan perusahaan adalah untuk mendapatkan laba atau keuntungan yang optimal sebagai sumber pembiayaan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kegiatan perusahaan yang menghasilkan pendapatan pada umumnya adalah dalam bidang penjualan, baik dalam hal penjualan jasa maupun barang, sesuai dengan bidang perusahaannya masing-masing. Agar kegiatan perusahaan lebih efektif dan efisien, maka diperlukan adanya anggaran. Munandar (2007: 1), *business budget* (anggaran penjualan) atau *budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Penyusunan anggaran ini diperlukan untuk semua jenis usaha, tanpa anggaran suatu perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam menjalankan operasinya. Dalam penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan peramalan penjualan terlebih dahulu. Ramalan penjualan menurut Munandar (2007: 52) berdasarkan sifat untuk melakukan penaksiran-penaksiran tersebut dapat dibedakan menjadi dua metode yaitu :

1. Bersifat kualitatif (*Opinion Method*), ialah cara penaksiran yang menitikberatkan pada pendapat seseorang. Cara penaksiran ini memiliki kelemahan karena banyak diwarnai dengan pendapat yang bersifat subjektif sehingga hasil taksirannya menjadi diragukan. Beberapa cara penaksiran yng bersifat kualitatif:

- a. Pendapat pimpinan bagian penjualan
 - b. Pendapat petugas penjualan
 - c. Pendapat konsumen
2. Bersifat kuantitatif (*Statistical Method*), ialah cara penaksiran yang menitikberatkan pada perhitungan-perhitungan angka dengan menggunakan sebagai metode statistika. Kelemahan dari metode ini ialah adanya hal-hal yang tidak dapat diukur kuantitatif, seperti selera dan kebiasaan konsumen, tingkat pendidikan dan cara berpikir masyarakat.

Robert dan Vijay (2009: 83) langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarkan kepada semua manajer. Usulan anggaran, menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat tanggung jawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran. Negoisasi, pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Tinjauan dan persetujuan dan kemudian revisi anggaran, salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui.

Anggaran sebagai alat pengendalian dan ukuran atas pelaksanaan pekerjaan, apakah rencana yang telah disusun dapat direalisasikan kemudian dari hasil pengukuran tersebut dapat diambil koreksi. Mardiasmo (2009: 64) anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropriation*)

dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan organisasi. Pengendalian dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu : membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang di anggarkan, menghitung selisih anggaran *favourable* dan *unfavourable* , menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) suatu varians. *Controllable* yaitu anggaran yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. *Uncontrollable* yaitu anggaran yang tidak mampu dipengaruhi oleh seorang manajer atau petinggi tingkatan tertentu, merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

Penjualan merupakan salah satu sumber pendapatan seseorang atau suatu perusahaan yang melakukan transaksi jual dan beli, dalam suatu perusahaan apabila semakin besar penjualan maka akan semakin besar pula pendapatan yang diperoleh seseorang atau perusahaan tersebut. Tujuan utama penjualan yaitu mendatangkan keuntungan atau laba dari produk-produk atau jasa yang dihasilkan produsennya dengan pengelolaan yang baik dan juga mengharapkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Akan tetapi hal ini perlu peningkatan kinerja dari pihak distributor dalam menjamin mutu dan kualitas barang yang akan dijual.

Salah satu anggaran yang terdapat dalam perusahaan adalah anggaran penjualan. Anggaran penjualan memiliki peranan strategi dalam menunjang perusahaan untuk mencapai tujuannya. Anggaran penjualan merupakan salah satu anggaran terpenting di perusahaan. Karena anggaran ini digunakan sebagai standar pelaksanaan penjualan. Jika pelaksanaan anggaran penjualan tidak berjalan dengan baik maka peningkatan laba yang diinginkan perusahaan akan susah untuk direalisasikan. Anggaran penjualan merupakan rencana kualitas yang menyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu.

CV. Usaha Bersama Palembang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distributor, produk yang didistribusikan oleh perusahaan ini adalah air minum dalam kemasan Oasis. Perusahaan tersebut setiap tahunnya tidak pernah mencapai target penjualan. Sistem penyusunan anggaran penjualan yang digunakan CV. Usaha Bersama Palembang yaitu *top down*, dimana anggaran ditetapkan sendiri oleh pimpinan. Penyusunan anggaran dengan cara ini kurang efektif dalam penyusunan anggaran penjualan.

Prosedur penyusunan anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang adalah menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan yang diperlukan untuk menjaga rencana penjualan. Kekuatan dalam perusahaan CV. Usaha Bersama Palembang yaitu harga produk yang kompetitif dan jumlah penjualan produk yang meningkat dari tahun ke tahun, kelemahan nya yaitu jumlah pedagang yang bersedia menjualkan produk masih relatif kecil.

Berikut laporan anggaran penjualan dan realisasi penjualan pada CV.

Usaha Bersama Palembang pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 :

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Penjualan
CV. Usaha Bersama Palembang
Tahun 2013-2014

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih
2013	Rp 777.150.000	Rp 519.782.000	Rp 257.368.000
2014	Rp 1.112.874.500	Rp 910.786.000	Rp 202.088.500
2015	Rp 1.926.357.000	Rp 1.661.336.000	Rp 265.021.000

Sumber : CV. Usaha Bersama Palembang, 2016

Berdasarkan tabel 1.1 realisasi penjualan CV. Usaha Bersama Palembang mengalami selisih antara anggaran penjualan yang dibuat oleh perusahaan dengan realisasi penjualan yang terjadi. Realisasi penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang setiap tahunnya tidak pernah tercapai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Realisasi penjualan lebih kecil dari target penjualan disebabkan karena dalam menetapkan target penjualan, perusahaan sudah menetapkan target yang tinggi tanpa melalui koordinasi antara pihak-pihak yang berhubungan di lapangan.

Prosedur penyusunan anggaran yang ditetapkan oleh CV. Usaha Bersama Palembang belum berjalan dengan baik, sehingga sulit untuk menghasilkan suatu anggaran yang realistik, seperti adanya selisih yang cukup besar setiap tahunnya antara anggaran penjualan dan realisasinya. Maka itu penulis tertarik untuk mengambil judul atas penelitian ini **“Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah proses penyusunan anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari tujuan penelitian tersebut, maka peneliti ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

1. Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah pengetahuan, memperoleh pemahaman, memperluas wawasan dan pengalaman yang baik mengenai penyusunan anggaran penjualan dalam rangka mencapai anggaran penjualan.

2. Bagi CV. Usaha Bersama Palembang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan bagi CV. Usaha Bersama Palembang untuk menyusun anggaran penjualan.

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk bahan penelitian bagi penelitian yang berminat dalam bidang serupa untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Penyusunan Anggaran penjualan dalam menilai kinerja manajer pada PT. Patria Anugrah Sentosa Palembang yang dilakukan oleh Veny Riska Ayundah (2015), perumusan masalah dalam penelitian ini bagaimana langkah-langkah dalam penyusunan anggaran penjualan pada PT. Patria Anugrah Sentosa Palembang. Adapun tujuannya yaitu untuk mengetahui langkah-langkah penyusunan anggaran penjualan pada PT. Patria Anugrah Sentosa Palembang.

Variabel yang digunakan yaitu anggaran penjualan dan kinerja manajer penjualan. Penentuan penyebab timbulnya data melalui wawancara dan dokumentasi. Analisis yang dilakukan dengan metode analisis kualitatif dengan cara menukar kinerja manajer dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi. Hasil penelitian yaitu prosedur pelaksanaan anggaran penjualan yang dilakukan oleh PT. Patria Anugrah Sentosa Palembang dinilai kurang memperhatikan faktor-faktor intern dan ekstern sehingga anggaran yang dihasilkan kurang efektif dan kinerja manajer penjualan dinilai kurang baik karena manajer penjualan tidak dapat merealisasi anggaran yang ada.

Penelitian sebelumnya yang kedua berjudul peranan anggaran penjualan sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung yang dilakukan oleh

Luthfi (2011). Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung dan sejauh mana anggaran penjualan berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII. Hasil penelitian ini adalah bahwa proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara VIII meliputi anggaran penjualan tahun sebelumnya beserta realisasi anggaran penjualan, pedoman-pedoman dan kebijakan-kebijakan perusahaan.

Penelitian sebelumnya yang ketiga berjudul Penerapan Anggaran Penjualan sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha Pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda dilakukan Oleh Devita Mardiana Suprpti (2015). Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda. Teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini adalah bahwa penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda cukup tercapai dalam realisasinya.

Tabel II.1
Persamaan dan Perbedaan
Penelitian Sebelumnya

No	Judul, Nama, dan Tahun	Persamaan	Perbedaan
1	Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Dalam Menilai Kinerja Manajer Pada PT. Patria Anugrah Sentosa Palembang yang dilakukan oleh Veny Riska Ayundah (2015)	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti penyusunan anggaran penjualan	Perbedaan dalam penelitian ini adalah variabel dependen yaitu menilai kinerja manajer dan objek penelitian.
2	Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung yang dilakukan oleh Luthfi (2011)	Persamaannya adalah meneliti anggaran penjualan	Perbedaannya terdapat pada tujuan penelitian yaitu mengetahui kinerja perusahaan
3	Penerapan Anggaran Penjualan sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha Pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda dilakukan Oleh Devita Mardiana Suprpti (2015)	Persamaannya adalah meneliti anggaran penjualan	Perbedaannya terdapat pada objek penelitian

Sumber : Penulis, 2016

B. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Munandar (2007: 1), *business budget* (anggaran perusahaan) atau *budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Robert dan Vijay (2009:73), anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang diencanakan untuk tahun itu.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang lengkap yang bersifat kuantitatif dan diukur dengan satuan mata uang tertentu untuk setiap jenis kegiatan yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan.

b. Karakteristik Anggaran

Robert dan Vijay (2009: 73), anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.

- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter, (contoh : unit yang terjual atau di produksi).
- 3) Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.(misal : perusahaan busana biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi).
- 4) Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- 5) Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- 6) Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala, kinerja keuangan dibandingkan dengan anggaran dan varians dianalisis serta dijelaskan.

c. Tujuan Anggaran

Penyusunan anggaran perusahaan merupakan pedoman kerja agar aktivitas yang dilakukan lebih terarah. Anggaran merupakan salah satu bagian rencana perusahaan dibidang keuangan atau laba perusahaan dapat mendatangkan manfaat atau kegunaan bagi perusahaan.

Menurut Supriyono (2007: 343) fungsi-fungsi anggaran adalah:

- 1) Perencanaan kegiatan organisasi dalam jangka pendek
- 2) Membantu mengkoordinasi rencana jangka pendek
- 3) Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggung jawaban agar perusahaan dapat mencapai efektif dan efisien.

Nafarin (2009: 19) terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain :

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

d. Manfaat Anggaran

Nafarin (2009: 19), anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain :

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- 3) Dapat memotivasi karyawan
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- 6) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi manajer.

Selain memiliki banyak manfaat, anggaran mempunyai beberapa kelemahan, antara lain :

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggaran sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.

Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif

e. Prinsip Anggaran

Supriyono yang dikutip oleh Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007: 9) menyatakan bahwa prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan sesuai dengan rencana adalah sebagai berikut :

1) *Management Involvement*

Keterlibatan manajemen dalam penyusunan rencana mempunyai makna bahwa manajemen mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan.

2) *Organizational Adaption*

Suatu rencana keuangan harus disusun berdasarkan struktur organisasi dimana ada ketegasan wewenang dan tanggung jawab.

3) *Responsibility Accounting*

Agar rencana keuangan dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus didukung adanya suatu sistem *responsibility accounting* yang polanya disesuaikan dengan pertanggung jawaban manajemen keuangan perusahaan.

4) *Full Communication*

Suatu perencanaan dan pengendalian dapat berjalan secara efektif apabila antara tingkatan manajemen mempunyai pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang akan dicapai.

5) *Reward and Punishment*

Manajemen harus melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Jadi manajer yang kinerjanya dibawah atau melebihi standar harus dapat diketahui sehingga pemberian *reward* atau *punishment* oleh manajemen menjadi transparan.

f. Jenis Anggaran

Nafarin (2009: 31), anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, sebagai berikut :

1) Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan suatu penentuan jumlah unit penjualan yang diperkirakan akan dijual di dalam suatu perusahaan untuk periode yang akan datang. Pada umumnya anggaran penjualan ini akan menyebutkan jumlah unit yang dijual serta harga jual per unit produk tersebut untuk masing-masing daerah penjualan yang ada. Dengan demikian, maka dari anggaran penjualan yang disusun tersebut akan dapat diketahui proyeksi penerimaan pendapatan perusahaan dari penjualan produk serta jumlah unit untuk masing-masing jenis produk yang dijual. Untuk menyusun anggaran penjualan ini perlu disusun peramalah penjualan perusahaan dengan mempergunakan model yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi dari penjualan produk perusahaan. Beberapa model yang dapat dipergunakan untuk mengadakan penyusunan anggaran penjualan produk perusahaan ini

antara lain model tren pangkat tunggal, tren pangkat dua, regresi, dan lain-lain.

2) Anggaran Produksi

Anggaran produksi dapat disusun setelah mengetahui berapa besar rencana penjualan untuk masing-masing produk. Rencana penjualan ini dapat dilihat dalam anggaran penjualan. Berdasarkan rencana penjualan yang telah tersusun tersebut serta dengan mempertimbangkan perubahan persediaan produk akhir yang ada, maka anggaran produksi akan dapat disusun. Di dalam menyusun anggaran produksi bulanan, maka akan dikenal penerapan dari pola produksi yang ada di dalam perusahaan.

3) Anggaran Bahan Baku

Apabila anggaran produksi telah disusun, maka anggaran bahan baku telah dapat disusun pula. Penyusunan anggaran bahan baku akan dilakukan secara bertahap. Tahap pertama adalah mengidentifikasi tingkat penggunaan bahan baku atau yang disebut dengan material usage rate. Apabila tingkat penggunaan bahan baku ini telah diketahui, maka dengan mempergunakan data anggaran produksi (dimana diketahui jumlah yang akan diproduksi selama satu periode) maka akan dapat disusun jumlah unit kebutuhan bahan baku untuk keperluan proses produksi. Setelah itu baru kemudian diperhitungkan besarnya jumlah unit kebutuhan bahan baku yang akan dibeli. Jumlah unit bahan baku yang akan dibeli akan sama dengan besarnya jumlah unit

kebutuhan bahan baku untuk proses produksi ditambah atau dikurangi dengan selisih yang terjadi antara persediaan awal dengan rencana persediaan akhir dari bahan baku yang akan dipergunakan tersebut. Apabila persediaan awal bahan baku ternyata lebih besar dari rencana persediaan akhir, maka besarnya pembelian bahan baku akan sama dengan kebutuhan bahan baku untuk proses produksi dikurangi dengan selisih persediaan awal dengan persediaan tersebut, begitu pula sebaliknya.

Dengan dasar kebutuhan bahan baku yang akan dibeli ini maka manajemen perusahaan akan dapat memperhitungkan berapa besarnya dana yang diperlukan di dalam pembelian bahan baku untuk keperluan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan.

4) Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung akan sangat perlu pula untuk dikendalikan biayanya, karena tenaga kerja langsung ini juga merupakan salah satu unsur pembentuk harga pokok produksi. Tanpa adanya pengendalian biaya tenaga kerja langsung yang baik, maka besar kemungkinan bahwa biaya tenaga kerja langsung ini menjadi lebih besar dari biaya yang sewajarnya, sehingga harga pokok produksi atau HPP akan menjadi bertambah besar. Kondisi ini tentu saja akan menurunkan daya saing perusahaan. Untuk mengadakan perhitungan terhadap biaya tenaga kerja langsung yang dipergunakan di dalam pelaksanaan proses produksi, maka perlu ditentukan terlebih dahulu satuan dasar yang

akan dipergunakan untuk perhitungan tersebut. Satuan dasar ini penting artinya karena dengan adanya satuan dasar yang dipergunakan untuk perhitungan biaya tenaga kerja langsung, maka kesimpangsiuran di dalam penyusunan biaya tenaga kerja langsung tersebut akan dapat dihindarkan. Pada umumnya untuk menyusun perhitungan biaya tenaga kerja langsung ini dikenal dua macam dasar perhitungan, yaitu upah per unit produk, dan upah per jam. Masing-masing sistem upah tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga sebelum mengadakan pemilihan sistem mana yang akan dipergunakan di dalam perusahaan maka perlu mempelajari terlebih dahulu sistem mana yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Di dalam sistem upah per unit, maka para karyawan langsung akan cenderung untuk dapat menghasilkan unit produk sebanyak-banyaknya sehingga produktivitas karyawan tersebut akan cenderung meningkat. Namun upah per unit memiliki kelemahan dimana karena para karyawan cenderung untuk dapat menghasilkan unit produk sebesar-besarnya, maka terkadang kualitas unit produk yang dihasilkan cenderung menurun karena menjadi terabaikan. Bila tidak diimbangi dengan pengawasan yang ketat dari pihak manajemen, maka dapat menyebabkan kerugian yang cukup besar karena hilangnya kepuasan konsumen terhadap produk yang dibelinya. Sistem upah menurut waktu (unit per jam) dapat membuat para pekerja menghasilkan unit produk yang berkualitas tinggi karena tidak terfokus pada tujuan menghasilkan

produk sebanyak-banyaknya. Namun kelemahan dari sistem ini adalah karyawan cenderung untuk memperlama waktu waktu penyelesaian pekerjaan karena tidak mempengaruhi besarnya penerimaan mereka.

5) Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Biaya Overhead Pabrik merupakan komponen ketiga di dalam penyusunan perhitungan besarnya harga pokok produksi. Biaya overhead pabrik terdiri dari seluruh biaya yang terjadi di dalam pabrik kecuali biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

6) Anggaran Persediaan

Anggaran persediaan merupakan anggaran yang merencanakan secara terperinci berapa nilai persediaan pada periode yang akan datang. Pada perusahaan manufaktur persediaan yang ada terdiri dari 3 jenis, yakni persediaan material, persediaan barang setengah jadi, persediaan barang jadi.

7) Anggaran Biaya Non Produksi

Anggaran Biaya non Produksi merupakan struktur terinci yang tidak termasuk dalam biaya-biaya produksi. Selain itu biaya non produksi ini hanya sebagai penunjang kegiatan produksi sehingga tidak akan mempengaruhi penjualan yang sudah dianggarkan dan kebutuhan persediaan.

8) Anggaran Pengeluaran Modal

Anggaran Pengeluaran Modal merupakan anggaran yang mengumpulkan laba sebanyak-banyaknya dengan mengeluarkan

semua aktiva atau modal yang dimiliki. Oleh karena itu dalam anggaran ini harus sangat teliti dalam mengambil keputusan untuk menghindari kerugian yang sangat besar.

9) Anggaran Kas

Anggaran Kas merupakan anggaran yang sederhana menunjukkan saldo awal kas, ditambah kas masuk yang diantisipasi lebih, dikurangi pengeluaran kas yang diantisipasi, saldo kas lebih atau kurang maupun yang akan mungkin perlu dipinjam.

10) Anggaran Rugi-Laba

Anggaran Rugi-Laba merupakan hasil akhir dari semua anggaran operasional seperti penjualan, harga pokok penjualan, biaya komersil dan biaya administrasi dan keuangan diringkas dalam laporan laba-rugi dianggarkan.

11) Anggaran Neraca

Anggaran Neraca adalah neraca yang memberikan gambaran saldo akhir aktiva, utang, dan modal yang diantisipasi jika rencana yang dianggarkan terlaksana dengan baik.

12) Anggaran Perubahan Posisi Keuangan

Anggaran Perubahan Posisi Keuangan adalah memuat mengenai rencana perubahan aktiva, utang, dan modal perusahaan selama periode yang dianggarkan untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan.

2. Proses Penyusunan Anggaran

Robert dan Vijay (2009: 73), proses penyusunan anggaran :

a. Penerbitan pedoman

Jika suatu perusahaan memiliki proses perencanaan strategis, tahun pertama dari rencana strategis tersebut adalah permulaan dari proses penyusunan anggaran. Jika perusahaan tidak memiliki rencana strategis, maka perlu memikirkan masa depan dengan cara yang disarankan sebagai dasar penyusunan anggaran.

Tidak seperti penyusunan anggaran, pengembangan rencana strategis biasanya tidak melibatkan manajer pusat tanggung jawab di tingkat yang lebih rendah. Dengan demikian, ada atau tidak ada rencana strategis, langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran, untuk disebarkan kepada semua manajer.

b. Usulan Awal Anggaran

Menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat tanggung jawab, dibantu dengan stafnya, mengembangkan permintaan anggaran. Karena sebagian besar pusat tanggung jawab akan memulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan, dan sumber daya lain yang sama seperti yang mereka miliki saat ini, maka anggaran ini didasarkan pada tingkatan yang ada, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman.

anggaran, maka tidak ada gunanya meninjau dan menyetujui anggaran di awal. Di lain pihak, jika asumsi anggaran ternyata menjadi tidak realistis sehingga perbandingan angka aktual terhadap anggaran adalah tidak berarti, maka revisi anggaran mungkin diinginkan.

3. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

a. Anggaran Penjualan

Dalam penjualan anggaran banyak pengertian anggaran penjualan yang dikemukakan oleh para ahli, secara garis besar pengertian tersebut memiliki arah dan tujuan yang sama. Anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan sebab oleh perusahaan yang menghadapi pasar yang kompetitif, anggaran penjualan harus disusun terlebih dahulu dari anggaran lain. Hal ini disebabkan karena anggaran penjualan yang disusun dengan baik diharapkan dapat mencerminkan beberapa tingkat laba yang mungkin dihasilkan oleh perusahaan.

Munandar (2007: 49) mengatakan : anggaran penjualan (*sales budget*) ialah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis kualitas barang yang akan dijual, jumlah kuantitas barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat perusahaan. Sedangkan Nafarin (2009 : 24) anggaran penjualan adalah dasar penyusunan

anggaran lainnya dan pada umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai unsur-unsur sebagai berikut :

1) Anggaran merupakan Rencana Tertulis

Anggaran disebut rencana karena merupakan suatu proses menentukan terlebih dahulu tentang kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang, karena banyak yang menggunakan taksiran-taksiran berdasarkan keadaan yang terjadi pada masa lalu dan sekarang. Maka perlu kiranya rencana tersebut dicatat secara tertulis agar dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan serta dibandingkan dengan realisasinya nanti.

2) Anggaran bersifat Formal

Anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh untuk dapat dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

3) Anggaran Harus Sistematis

Anggaran disusun secara berurutan dan terinci serta berdasarkan pada suatu logika dalam arti sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dan akan mampu dilaksanakan oleh manajemen pada masa yang akan datang.

4) Anggaran merupakan hasil suatu keputusan yang diambil manajer dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Anggaran disusun dengan maksud manajer dapat

mengendalikan kegiatannya. Jadi sebelum menyusun anggaran seseorang manajer sudah mempertimbangkan berbagai hal sehingga dapat dikatakan bahwa anggaran yang sudah disusun merupakan hasil manajer dalam melaksanakan fungsinya.

5) Anggaran disusun untuk masa yang akan datang

Anggaran rencana, berarti sebelum dilaksanakan saat ini tapi dilaksanakan pada masa atau periode berikutnya. Anggaran menunjukkan suatu jangka waktu tertentu atau dengan kata lain anggaran dibuat dalam jangka waktu tertentu pada masa yang akan datang.

Beberapa langkah dalam penyusunan anggaran penjualan yang dikemukakan oleh Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2013: 127) yaitu :

1) Penentuan Dasar-dasar Anggaran

a) Penentuan tujuan umum dan khusus yang di inginkan.

Menyatakan harapan atau sasaran secara jelas sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai perusahaan.

b) Penentuan strategis pasar yang dipakai.

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu, dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran. Strategi pemasaran

adalah serangkaian tercapainya tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya terutama sebagai tanggapan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

2) Penyusunan Rencana Penjualan

a) Analisis Ekonomi

Dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti : kependudukan dan teknologi.

b) Analisis Penjualan Yang Lalu

Untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.

c) Analisis Penentuan Penjualan Yang Akan Datang

Kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti : tenaga kerja dan keadaan permodalan.

d) Menyusun *Forecast* Penjualan

meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu. Metode yang digunakan dalam perusahaan adalah banyak sekali seperti metode komposisi tenaga penjual, metode opini para eksekutif, metode statistika penjualan. Tapi yang sering

digunakan adalah metode kuadrat terkecil atau lebih sering disebut dengan metode trend.

Perusahaan cenderung menggunakan metode kualitatif yaitu menggunakan *judgment* (pendapat). Peramalan penjualan dengan cara ini memiliki kelemahan, karena akan menimbulkan pemikiran tim. Agar cara ini dapat berhasil, maka sangat dibutuhkan orang-orang yang memang mengetahui dengan baik.

Dengan mempergunakan metode kuadrat terkecil ini, perusahaan akan dapat melakukan perhitungan peramalan produk perusahaan melalui metode *least square*.

Adapun bentuk metode *least square* yang sering digunakan untuk penyusunan peramalan penjualan produk perusahaan tersebut adalah :

$Y = a + bx$ untuk trend garis lurus

$$\sum Y = n \cdot a + b \sum y$$

Dimana :

Y : Variabel yang akan diramalkan, dalam hal ini adalah peramalan penjualan produk perusahaan.

a : konstanta yang akan menunjukkan besarnya harga Y apabila X sama dengan 0.

b : variabel per X yaitu menunjukkan besarnya perubahan nilai Y dan setiap perubahan satu unit X.

X : Unit waktu, yang dapat dinyatakan dengan minggu, bulan, semester, tahun dan lainnya tergantung kepada kesesuaian dari perusahaan.

e) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan

Penjualan yang dianggarkan biasanya ditetapkan oleh perusahaan dan di tentukan pada awal tahun dengan dipengaruhi beberapa faktor seperti pertumbuhan ekonomi, kebutuhan pasar maupun dari faktor internal seperti pencapaian target tahun lalu dan kesiapan produk yang akan dipasarkan. Menentukan target penjualan sangatlah penting, ketika sebuah perusahaan menentukan target tanpa dasar kalkulasi yang benar maka implikasi bisa bermacam-macam. Penetapan target yang benar adalah tidak hanya menentukan dasar angka target tersebut saja, melainkan juga harus berhubungan erat dengan faktor-faktor lainnya seperti insentif, rencana pengembangan produk, kebijakan perusahaan, dan *term of payment* yang berhubungan dengan team sales.

f) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak yang berkepentingan.

b. Fungsi Dasar Anggaran Penjualan

Rencana anggaran penjualan dapat dipergunakan untuk menyusun pembuatan bagian-bagian dan anggaran-anggaran lainnya. Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah :

- 1) Mengurangi ketidakpastian dimasa depan
- 2) Memasukkan pertimbangan atau keputusan manajemen dalam proses perencanaan
- 3) Memberikan informasi dalam profit *planning control*
- 4) Untuk mempermudah pengendalian penjualan

Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal dari semua anggaran yang lain. Fungsi dari anggaran penjualan dalam suatu perusahaan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) Anggaran penjualan adalah dasar perencanaan atas kegiatan perusahaan pada umumnya. Anggaran penjualan terlebih dulu disusun baru kemudian komponen-komponen anggaran lainnya, sehingga dapat menggambarkan suatu rencana anggaran

komprehensif. Kemudian tahap berikutnya segera dapat menyusun anggaran produksi untuk memenuhi jumlah barang jadi yang harus segera diproduksi untuk memenuhi target penjualan.

- 2) Anggaran sebagai alat koordinasi dan mengarahkan setiap pelaksanaan divisi pemasaran. Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi adalah untuk memantau tugas terhadap devisi produksi supaya jangan kehabisan persediaan barang jadi dan sebaliknya anggaran produksi memantau kebiasaan pembeli sehingga terdapat keserasian dalam membentuk anggaran komprehensif.
- 3) Anggaran penjualan sebagai alat pengorganisasian. Anggaran penjualan berarti penetapan target-target penjualan atas setiap anatomi organisasi pemasaran yang dilakukan oleh para penjual, pengawas penjual, dan manajer-manajer pemasaran. Pihak-pihak yang disebutkan tadi perlu diorganisasikan sesuai dengan daerah-daerah pemasaran guna mencapai target penjualan yang tertera pada anggaran penjualan.
- 4) Anggaran penjualan sebagai alat pengawasan bagi manajemen. Keberhasilan suatu anggaran komprehensif dalam suatu perusahaan tergantung pada keberhasilan anggaran penjualan. Sebaliknya dengan tersusunnya anggaran penjualan secara

terperinci memungkinkan manajemen lebih mudah menyusun anggaran lainnya adalah berpedoman pada anggaran penjualan.

c. Peramalan Penjualan

Mulyadi (2007: 491) menjelaskan karakteristik ramalan secara keseluruhan sebagai berikut :

- 1) Ramalan dapat dinyatakan dalam satuan keuangan atau dalam satuan selain keuangan.
- 2) Ramalan dapat mencakup berbagai macam jangka waktu.
- 3) Penyusunan ramalan tidak bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang diramalkan.
- 4) Ramalan tidak memerlukan persetujuan dari pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.
- 5) Ramalan akan selalu dimuktahirkan jika informasi baru menunjukkan perubahan kondisi.

d. Metode Penyusunan Anggaran Penjualan

Sofyan (2005 : 90) metode yang dapat dipergunakan dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut :

1) Metode *Top Down*

Dalam metode ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa ada keterlibatan bawahan dalam penyusunan. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tetap jika diserahkan kepada

bawahannya. Hal ini bisa terjadi didalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian dalam menyusun anggaran, atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.

2) Metode *Bottom Up*

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang telah ditentukan pada masa yang akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3) Metode Campuran antara *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sugiyono (2014: 53) berdasarkan tingkat eksplanasinya ada 3 jenis penelitian yaitu:

1. Penelitian Deskriptif

penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu atau tanpa perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

2. Penelitian Komperatif

Penelitian yang bersifat membandingkan disini variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetap untuk variabel yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Mandiri tetap untuk variabel yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda.

Berdasarkan jenis penelitian menurut tingkat eksplanasi, maka jenis penelitian ini akan digunakan oleh penulis yaitu penelitian deskriptif jenis penelitian ini dipilih penulis karna pembahasan yang akan dilakukan merupakan suatu analisis penyusunan anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada CV. Usaha Bersama Palembang yang beralamat di
Jl. Gubernur H.A Bastari,Perumahan OPI Blok F Jakabaring, Palembang.

C. Operasionalisasi Variabel

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

No	Variable	Defenisi	Indikator
1.	Proses Penyusunan Anggaran Penjualan	Kegiatan penyusunan rencana anggaran penjualan oleh perusahaan untuk suatu periode yang dinyatakan dalam satuan moneter .	1. Penentuan dasar-dasar anggaran a. Penentuan tujuan umum b. Penentuan strategi pasar 2. Penyusunan rencana penjualan a. Analisis ekonomi b. Analisis penjualan masa lalu c. Analisis penjualan yang akan datang d. Menyusun <i>forecast</i> penjualan e. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan f. Mengkomunikasikan rencana penjualan

Sumber: Penulis, 2016

D. Data yang digunakan

Data yang digunakan dalam penelitian (Nur dan Bambang , 2009: 146-147)
dibagi menjadi dua yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (tidak melalui perantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Data yang digunakan oleh penulis adalah data primer dan data sekunder.

Data yang didapat merupakan data yang diperoleh langsung dari menejer keuangan pada perusahaan. Terdiri dari: data melalui wawancara secara langsung, berupa proses tanya jawab saat berkunjung ke perusahaan.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam pengumpulan data Sugiyono (2014: 194-203), dapat dikelompokkan dalam lima katagori, yaitu

1. Kuisisioner

Kuisisioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab.

2. Wawancara (interview)

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi lnsung dari sumbernya.

3. Observasi

Observasi merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.

4. Dokumentasi

Catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya manemental dari seseorang.

Metode pengumpulan data yang akan digunakan oleh penulis adalah dokumentasi. Dokumentasi yaitu mengumpulkan data yang berasal dari dokumen-dokumen CV. Usaha Bersama Palembang.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis Data

1. Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014: 246) analisis data terdiri dari :

a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.

b. Analisis Kuantitatif

Analisis Kuantitatif adalah teknik analisis data yang digunakan sudah jelas, yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menuji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal.

Dalam penelitian ini metode analisis data yang akan digunakan yaitu metode data kualitatif, yakni karena menyajikan uraian penjelasan

mengenai analisis Penyusunan dan pengendalian anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang.

2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis terhadap penyusunan dan pengendalian anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang.

1) Penentuan Dasar-dasar Anggaran

- a) Penentuan tujuan umum dan khusus yang di inginkan.
- b) Penentuan strategis pasar yang dipakai.

2) Penyusunan Rencana Penjualan

a) Analisis Ekonomi

Dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti : kependudukan dan teknologi.

b) Analisis Penjualan Yang Lalu

c) Analisis Penentuan Penjualan Yang Akan Datang

Kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti : tenaga kerja dan keadaan permodalan.

d) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan

- e) Menyusun *Forecast* Penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu.

- f) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak yang berkepentingan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum CV. Usaha Bersama Palembang

CV. Usaha Bersama Palembang adalah perusahaan dagang yang bergerak dalam bidang distributor, produk yang di distribusikan oleh perusahaan ini adalah air minum dalam kemasan Oasis. Perusahaan ini beralamat di Jl. Gub H.A Bastari, Perumahan OPI Blok F Jakabaring, Palembang.

CV. Usaha Bersama Palembang merupakan perusahaan yang dimiliki oleh Bapak Yungyung, yang di dirikan pada tahun 2009 dan pada saat ini dengan memperkerjakan karyawan kurang lebih 10 orang. Pada awalnya produk yang didistribusikan oleh perusahaan ini adalah air minum cup seperti ale-ale, teh gelas, teh rio dan lainnya. namun seiring berjalan waktu CV. Usaha Bersama Palembang memulai mendistribusikan produk air minum dalam kemasan merk oasis dan sekaligus menjadi barang dagang utama.

CV. Usaha Bersama Palembang tidak hanya mendistribusikan produknya dalam kota Palembang saja melainkan diluar kota Palembang seperti kota-kota kecil kabupaten yaitu Prabumulih, Muara Enim, dan Lubuklinggau.

2. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Visi, Misi dan Strategi Perusahaan CV. Usaha Bersama Palembang yaitu sebagai berikut :

1) Visi

Menjadi perusahaan dagang yang bersaing tinggi dan menjual barang dagang yang berkualitas baik, dan kepuasan untuk pelanggan.

2) Misi

Untuk mencapai visi tersebut perusahaan menetapkan misi, yaitu mendistribusikan atau memasarkan produk-produk untuk mendukung perekonomian Sumatera Selatan pada umumnya dan meningkatkan taraf hidup keluarga khususnya.

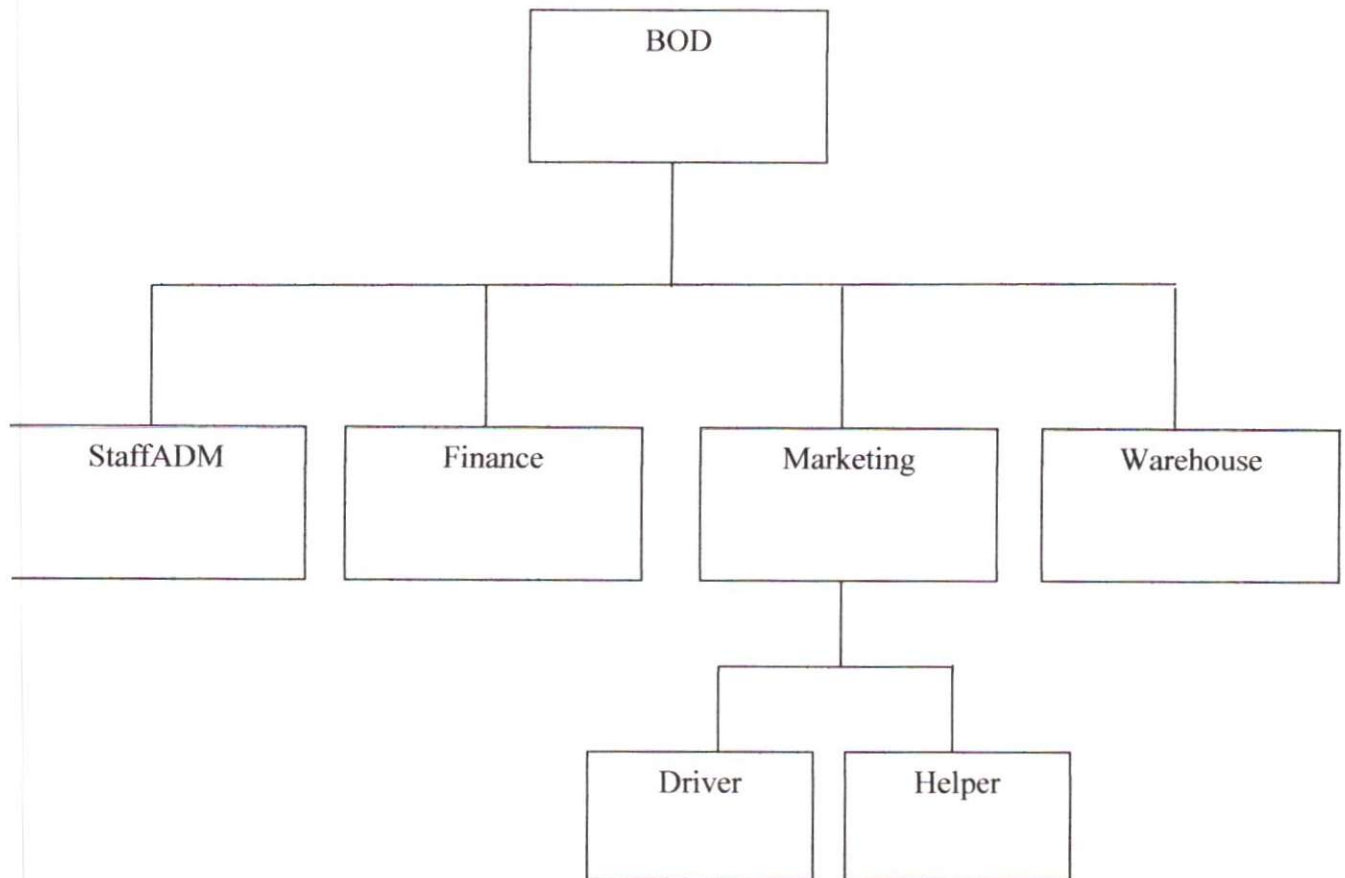
3) Strategi

Strategi dari CV. Usaha Bersama Palembang yaitu memaksimalkan profitabilitas melalui peningkatan penjualan, peningkatan produk bernilai tambah atau menjual produk dengan kualitas baik.

3. Struktur Organisasi dan Pembahasan

Berikut ini struktur organisasi yang ada pada CV. Usaha Bersama Palembang sebagai berikut :

Gambar IV.1
Struktur Organisasi
CV. Usaha Bersama Palembang



Sumber : CV. Usaha Bersama Palembang, 2016

1) BOD

Pemilik berwenang mengawasi dan mengatur seluruh karyawan yang ada di perusahaan yang terdiri dari bagian administrasi, dan bagian penjualan.

2) Staff Administrasi

Bagian administrasi melakukan pencatatan keuangan atas setiap transaksi yang terjadi di perusahaan.

3) Finance

- a) Mengatur dan mengelola administasi keuangan berdasarkan sistem dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan.
- b) Mengetahui persoalan-persoalan yang menyangkut tentang penerimaan dan pengeluaran uang serta posisi perusahaan.
- c) Mengurus persoalan administrasi perusahaan.

4) Marketing

Tujuan bagian penjualan adalah :

- a) Bertanggung jawab dan mengelola target penjualan yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- b) Bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya.
- c) Bertanggung jawab terhadap kelancaran pembayaran pelanggan.

5) Driver

- a) Mengemudi sesuai permintaan pemimpin dan staff seperti pengantaran pesanan.
- b) Mengemudi sesuai permintaan pimpinan dan staff, seperti antar jemput staff dan melakukan kegiatan kantor.

6) Helper

- a) Mengecek barang dari turunnya mobil untuk took.
- b) Buruh yang ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan pengambilan barang.
- c) Buruh yang ditugaskan untuk melakukan kegiatan pesan.

- d) Buruh yang ditugaskan untuk melakukan kegiatan persediaan gudang.

1) warehouse

- a) Melakukan pengawasan dan penerimaan maupun pengeluaran barang.
- b) Membuat laporan penerimaan barang.
- c) Membuat laporan pengeluaran barang.
- d) Memeriksa persediaan barang dagang.

4. Aktivitas perusahaan

CV. Usaha Bersama Palembang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi, produk yang didistribusikan oleh perusahaan ini adalah air minum dalam kemasan oasis, produk ini dipasarkan secara langsung ke beberapa pasar swalayan , pengecer , bahkan pelanggan.

Dalam menjalankan aktivitasnya CV. Usaha Bersama Palembang mengalami kendala yaitu, sering terjadi kekurangan *stock* barang dagang, kerusakan barang serta kesulitan dalam mencapai target penjualan barang dagangan yang disebabkan target penjualan yang terlalu tinggi, sehingga dapat mengakibatkan penurunan pencapaian penjualan.

5. Data Perusahaan

Data yang terdapat pada CV. Usaha Bersama Palembang adalah data anggaran penjualan dan data realisasi penjualan yang diperoleh oleh perusahaan selama tiga tahun terakhir. Berikut ini adalah data anggaran

penjualan dan realisasi penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2015:

Tabel IV.2
Anggaran dan Realisasi Penjualan
CV. Usaha Bersama Palembang
Tahun 2013-2015

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih
2013	Rp 777.150.000	Rp 519.782.000	Rp 257.368.000
2014	Rp1.112.874.500	Rp 910.786.000	Rp 202.088.500
2015	Rp1.926.357.000	Rp 1.661.336.000	Rp 265.021.000

Sumber : CV. Usaha Bersama Palembang,2016

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang.

1. Proses penyusunan Anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang.

Dalam penyusunan anggaran CV. Usaha Bersama Palembang membuat anggaran penjualan setiap tahunnya, dimana anggaran penjualan dibuat oleh pimpinan. Anggaran yang telah disusun digunakan oleh perusahaan untuk menjadi pedoman dalam kegiatan penjualan yang harus dicapai.

Pimpinan perusahaan menetapkan sendiri anggaran penjualan dan anggaran dilaksanakan tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunannya atau yang disebut *top Down*. Untuk menilai bagaimana pencapaian anggaran yang sudah dibuat tersebut terhadap realisasi penjualan yang terjadi, guna mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk perbaikan.

Berdasarkan langkah-langkah penyusunan anggaran penjualan yang dilakukan pada CV. Usaha Bersama Palembang telah sejalan bila dibandingkan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Gunawan pada bab II, hal ini dapat dilihat dari :

1) Penentuan Dasar-dasar Anggaran

a) Penentuan tujuan umum yang diinginkan

Mencegah pemborosan, mengurangi pemborosan dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yaitu dapat mencapai target yang di anggarkan. Serta mengkomunikasikan harapan perusahaan kepada karyawan sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.

b) Penentuan strategi pemasaran yang dipakai

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu, dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran.

Strategi pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan CV. Usaha Bersama Palembang yaitu memperkenalkan produk oasis kepada masyarakat luas dan mendorong konsumen menggunakan produk tersebut. Strategi pemasaran dilakukan guna memperoleh hasil yang optimal yaitu mencapai target penjualan sesuai dengan yang dianggarkan oleh perusahaan. Namun strategi pemasaran

yang dilakukan pada CV. Usaha Bersama Palembang dinilai kurang baik dapat dilihat dari pencapaian penjualan dengan anggaran penjualan. Adapun bentuk strategi pemasaran yang digunakan pada CV. Usaha Bersama Palembang yang mencakup :

(1) Produk

OASIS adalah produk AMDK (Air Minum Dalam Kemasan) yang sudah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh departemen kesehatan republik indonesia selain itu sudah dilakukan standar terhadap kemasan produk yang meliputi wadah dan isi netto, dimana wadah harus dibuat dari bahan yang tidak mengandung zat beracun atau sesuatu yang dapat mengganggu kesehatan dan tidak berpengaruh terhadap mutu. Pada setiap kemasan AMDK memuat informasi yang dibutuhkan konsumen seperti merk, produsen, isi, logo perusahaan dan tanggal kadaluwarsa produk.

(2) Harga

Dalam menentukan harga, perusahaan CV. Usaha Bersama Palembang menentukan harga dasar yang tepat bagi produknya yaitu memberikan harga yang lebih murah dan bersaing dibanding produk pesaing yang lain, mempertahankan harga serta meningkatkan kualitas produk AMDK . Harga produk AMDK merk OASIS yang ditawarkan oleh CV. Usaha Bersama Palembang bervariasi tergantung kemasan yaitu

OASIS 240 ML/Dus isi 48 cup Rp. 12.500 , 600ML/Dus isi 24 botol Rp. 21.000, 1500ML/Dus isi 12 botol Rp. 23.000 , dan ukuran 300ML/Dus isi 24 botol Rp. 23.000.

(3) Promosi

Unsur yang didayagunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk perusahaan. Mempertahankan kepercayaan konsumen dengan terus menjaga mutu produk untuk mempertahankan pelanggan yang ada dan menarik pelanggan potensial. Strategi promosi sangatlah penting untuk memasarkan produk yang kita miliki dengan penyusunan strategi pemasaran yang efektif dan efisien. Dengan promosi diharapkan konsumen menggunakan produk tersebut dan mendorong konsumen yang sudah ada agar membeli produk lebih sering lagi, sehingga terjadi pembelian ulang dan volume penjualan produk meningkat.

Untuk memperkenalkan produknya dalam rangka menjaring pembeli CV. Usaha Bersama Palembang tidak melakukan promosi baik melalui media cetak maupun elektronik. Sampai saat ini promosi yang dilakukan hanya dengan promosi penjualan yaitu memberikan potongan harga. Potongan harga yang diberikan perusahaan apabila pelanggan membeli dengan jumlah banyak. Bentuk promosi lain yang dilakukan oleh CV.

Usaha Bersama Palembang yaitu pengadaan baju seragam dan pemberian logo pada kendaraan perusahaan.

Sebaiknya strategi yang dilakukan CV. Usaha Bersama Palembang diharapkan pengenalan produk oasis dengan melakukan promosi lebih gencar baik melalui media cetak maupun elektronik dengan tujuan pengenalan produk bisa lebih cepat dikenal masyarakat .agar dapat mencapai target yang dianggarkan, meningkatkan cakupan distribusi dengan melakukan pengenalan produk pada masyarakat sampai ke pelosok daerah , mencari pangsa pasar yang lebih besar lewat pemasaran yang lebih besar.

(4) Tempat

Lokasi perusahaan terletak tidak jauh dari lokasi pasar sehingga dapat memanfaatkan lokasi yang strategis guna meraih pelanggan potensial .Saat ini pemasaran produk oasis sudah menjangkau banyak tempat, konsumen yang ada meliputi toko swalayan, warung, perkantoran.

2) Penyusunan Rencana Penjualan

a) Analisa Ekonomi

Menentukan kemungkinan rencana untuk alokasi sumber daya, dan mengembangkan rencana ekonomi tertentu. Langkah pertama dalam analisis ekonomi sering melibatkan pengumpulan data sumber daya. Sumber daya ini mencakup konsep-konsep tidak

berwujud, seperti tenaga kerja dan waktu, serta barang-barang berwujud seperti uang atau barang. Data yang diperlukan untuk analisis sumber daya termasuk informasi kependudukan, dan teknologi.

(1) Kependudukan

Tingkat penduduk mempengaruhi faktor-faktor dalam penyusunan anggaran.

(2) Teknologi

Penggunaan teknologi tidak mempengaruhi dalam penyusunan anggaran.

Pada CV. Usaha Bersama Palembang analisis ekonomi sebagai bagian dari upaya untuk menetapkan dan mencapai tujuan ekonomi dimasa depan.

b) Melakukan Analisa Penjualan yang lalu

Pada CV. Usaha Bersama Palembang didalam menyusun anggaran penjualan menggunakan penjualan tahun lalu sebagai pedoman penyusunan anggaran.

c) Penentuan Prestasi Penjualan yang akan datang

Dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti :

(1) Tenaga Kerja

kurangnya ketersediaan tenaga kerja yang ada pada CV. Usaha Bersama Palembang dalam mendistribusikan barang dagang sangat berpengaruh pada pencapaian target penjualan. Perusahaan hanya mempekerjakan beberapa pegawainya dalam mendistribusikan produk.

(2) Keadaan Permodalan

Modal yang ada pada CV. Usaha Bersama Palembang merupakan penyebab anggaran tidak tercapai. Keterbatasan modal dalam perusahaan ini menyebabkan perusahaan belum dapat meningkatkan strategi pemasaran lebih baik yang diharapkan pencapaian anggaran penjualan dapat terealisasi.

Berdasarkan uraian mengenai penyusunan anggaran penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang dapat dijelaskan bahwa perusahaan ini dalam menyusun anggaran penjualan tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang ada sesuai dengan teori. Hal ini dengan penetapan anggaran yang terus meningkat tapi tak pernah terealisasi dan juga menyebabkan penyusunan anggaran yang dihasilkan kurang efektif dan efisien.

Sebaiknya CV. Usaha Bersama Palembang lebih mempertimbangkan faktor-faktor tersebut sehingga dalam

penyusunan anggaran penjualan akan mendapatkan hasil yang lebih baik.

d) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan

Penjualan yang dianggarkan biasanya ditetapkan oleh perusahaan dan di tentukan pada awal tahun dengan dipengaruhi beberapa faktor seperti pertumbuhan ekonomi, kebutuhan pasar maupun dari faktor internal seperti pencapaian target tahun lalu dan kesiapan produk yang akan dipasarkan. Menentukan target penjualan sangatlah penting, ketika sebuah perusahaan menentukan target tanpa dasar kalkulasi yang benar maka implikasi bisa bermacam-macam. Penetapan target yang benar adalah tidak hanya menentukan dasar angka target tersebut saja, melainkan juga harus berhubungan erat dengan faktor-faktor lainnya seperti insentif, rencana pengembangan produk, kebijakan perusahaan, dan *term of payment* yang berhubungan dengan team sales. Ketepatan dalam menentukan *goal* atau target penjualan sangat berdampak kepada keberanian perusahaan dalam menentukan anggaran lain baik yang bersifat variabel maupun yang bersifat tetap.

Dalam menentukan anggaran penjualan pimpinan CV. Usaha Bersama Palembang tidak memperhatikan faktor-faktor yang berhubungan dengan penetapan target penjualan , CV. Usaha Bersama Palembang memakai cara standar yaitu dengan menaikkan secara berkala penjualan bulan lalu ditambah target

penjualan sekarang, sehingga menyebabkan jumlah penjualan yang dianggarkan sangat tinggi.

Sebaiknya sebelum menentukan target yang dianggarkan CV.Usaha Bersama Palembang mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan-kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan finansial, fasilitas-fasilitas, pembelian, penjualan, sales promotion, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.

e) Menyusun *Forecast* Penjualan

Meramalkan penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa lalu. Sebelum menyusun anggaran penjualan dilakukan peramalan penjualan. Perusahaan melihat data penjualan perusahaan dan kemudian dilihat bagaimana pencapaian target penjualan periode sebelumnya. Metode ini tentunya akan memakan waktu yang cukup banyak, karena data jumlah penjualan aktual baru dapat diperoleh pada akhir tahun, sedangkan manajemen tidak memiliki waktu yang banyak untuk menyusun anggaran periode berikutnya apabila perusahaan tidak menyusun anggaran penjualan tepat waktu, akan mengalami kesulitan dalam melakukan kegiatan penjualan periode selanjutnya.

Dalam meramalkan penjualan dimasa yang akan datang CV. Usaha Bersama Palembang menggunakan metode kuantitatif yaitu perhitungan angka dengan metode *least square*. Berikut ini anggaran dan realisasi penjualan pada CV. Usaha Bersama Palembang pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 :

Tabel IV.3
Anggaran dan Realisasi Penjualan
CV. Usaha Bersama Palembang
Tahun 2013-2015

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih
2013	Rp 777.150.000	Rp 519.782.000	Rp 257.368.000
2014	Rp1.112.874.500	Rp 910.786.000	Rp 202.088.500
2015	Rp1.926.357.000	Rp 1.661.336.000	Rp 265.021.000

Sumber : CV. Usaha Bersama Palembang,2016

menyusun *forecast* penjualan dengan menggunakanmetode *least square* dapat dihitung dengan :

- I. $Y = a + bX$
- II. $\sum Y = n \cdot a + b \sum y$
- III. $\sum XY = a \sum X + b \sum x^2$

Tahun	X	Penjualan (Y)	X.Y	X ²
2013	0	Rp 519.782.000	0	0
2014	1	Rp 910.786.000	Rp 910.786.000	1
2015	2	Rp 1.661.336.000	Rp 3.108.498.000	4
$\sum$	3	Rp 2.984.817.000	Rp 4.019.284.000	5

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b \left(\frac{\sum x}{n} \right)$$

Keterangan :

Y = Penjualan

X = Parameter yang dimulai dari angka 0

a & b = Persamaan garis trend

Forecast Penjualan Tahun 2016 :

$$b = \frac{3 \times 4.019.284.000 - 3 \times 2.984.817.000}{3 \times 5 - (3)^2}$$

$$b = \frac{12.057.852.000 - 8.954.451.000}{15 - 9}$$

$$b = \frac{3.103.401.000}{6}$$

$$b = 517.233.500$$

$$a = \frac{2.984.817.000}{3} - 517.233.500 \left(\frac{3}{3}\right)$$

$$a = 994.939.000 - 517.233.500$$

$$a = 477.705.500$$

Forecast Penjualan

$$= a + Bx$$

$$= 477.705.500 + 517.233.500(3)$$

$$= 477.705.500 + 1.551.700.500$$

$$= 2.029.406.000$$

Anggaran penjualan untuk tahun 2016 sebesar Rp. 2.029.406.000

Berdasarkan tabel IV.2 dapat dilihat pada tahun 2013 perusahaan membuat anggaran penjualan sebesar Rp. 777.150.000 yang terealisasi sebesar 33% yaitu Rp. 519.782.000. pada tahun 2014 perusahaan menaikkan anggaran penjualan menjadi Rp. 1.112.874.500 yang terealisasi

hanya sebesar 18% yaitu Rp. 910.786.000. walaupun tingkat pencapaian anggaran penjualan perusahaan setiap tahunnya mengalami penurunan, namun dapat dilihat bahwa penjualan perusahaan mengalami kenaikan yang cukup bagus setiap tahunnya.

Perusahaan perlu lebih mempertimbangkan dalam menentukan anggaran penjualan suatu periode. Melihat dari peningkatan penjualan tiap tahunnya, apabila dihitung secara kuantitatif, maka dengan cara yang demikian dapat diperoleh *forecast* penjualan yang lebih objektif dan lebih menghemat waktu. Dari kenaikan penjualan yang terjadi pada CV. Usaha Bersama Palembang dan setelah di hitung secara kuantitatif maka anggaran penjualan untuk tahun 2016 yaitu Rp. 2.029.406.000. Dengan cara tersebut dapat memungkinkan anggaran penjualan yang sesuai dengan tingkat pencapaian yang mungkin dapat dicapai perusahaan.

- f) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak yang berkepentingan.

CV. Usaha Bersama Palembang pemimpin perusahaan menetapkan sendiri anggaran perusahaan. Didalam penyusunan anggaran CV. Usaha Bersama Palembang hanya melihat realisasi anggaran pada tahun sebelumnya, maka hal ini menyebabkan anggaran yang dihasilkan mengalami penurunan. Pembuatan anggaran CV. Usaha Bersama Palembang tidak menerapkan dengan benar, hal ini dapat terjadi karena dalam proses pembuatan proposal anggaran perusahaan tidak melibatkan bawahannya.

Sebaiknya CV. Usaha Bersama Palembang dalam proses pembuatan anggaran penjualan melibatkan bawahannya seperti bagian penjualan dimana peran serta partisipasi dari masing-masing karyawan yang berkaitan dapat menimbulkan tanggungjawab dari para karyawan untuk melaksanakan anggaran yang lalu.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, maka dalam bab ini akan memberikan simpulan secara singkat serta saran-saran yang diperlukan. Simpulan dan saran merupakan tindakan akhir dari keseluruhan hasil pembahasan agar dapat memberikan pandangan yang positif dan dapat mengarah pada hal-hal yang dianggap masih kurang baik dimasa yang akan datang.

A. Simpulan

Proses penyusunan anggaran CV. Usaha Bersama Palembang dilakukan secara kualitatif. Perusahaan belum melakukan penentuan dasar-dasar anggaran seperti dalam penetapan strategi yang dipakai dan dalam penyusunan rencana penjualan perusahaan tidak mengikutsertakan atau mengkomunikasikan rencana penjualan kepada pihak yang berkepentingan seperti bagian pemasaran. Kurang terlibatnya bagian pemasaran dalam penyusunan anggaran penjualan serta kurangnya koordinasi bagian-bagian karyawan ke atasan, sehingga penyusunan anggaran terjadi target anggaran yang terlalu tinggi.

B. Saran

Saran yang dapat penulis berikan guna masukan kepada CV. Usaha Bersama Palembang yaitu :

1. Perusahaan harus meningkatkan tingkat koordinasi tiap bagian agar dapat mempertimbangkan dan meningkatkan anggaran penjualan yang

lebih baik, seperti membutuhkan bagian pemasaran agar tahu tingkat perekonomian dipasaran yang terjadi.

2. Perusahaan perlu lebih mempertimbangkan dalam menentukan anggaran penjualan suatu periode. Melihat dari peningkatan penjualan apabila dihitung secara kuantitatif, maka dengan cara yang demikian dapat diperoleh peramalan penjualan yang lebih objektif dan lebih menghemat waktu efisien. Dari kenaikan penjualan yang terjadi pada CV. Usaha Bersama Palembang dan setelah dihitung secara kuantitatif maka anggaran penjualan yang sesuai dengan tingkat pencapaian yang mungkin dapat dicapai oleh suatu perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan, dan Marwan Asri.2013. **Anggaran Perusahaan**. Buku 1. Penerbit BPFE,Yogyakarta.
- Anthony N, Robert dan Govindarajan Vijay.2009.**Management Control System**. Jakarta: Salemba Empat.
- DevitaMardianaSuprpti. 2015.**Penerapan Anggaran Penjualan sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha Pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda**.EJournalIlmuAdministrasiBisnis, 2015, 3(1): 204-216ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisipunmul.ac.id.
- Luthfi.2011.**Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung**.Akursatjurnalilmiah AkuntansiVol.2 nomor 06 Tahun ke-2,diaksesmelalui <http://repository.maranatha.edu/454/1/peranan%20anggaran%20penjualan%20sbagai%20alat%20bantu%20manajemen%20dala.pdf>
- M. Nafarin.2009. **penganggaran Perusahaan**. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M.2007.**Budgeting: perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, BPFE-Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo.2009. **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Sugiyono. 2014. **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Keempat belas, Penerbit Alfabeta,Bandung.
- Supriyono.2007.**Akuntansi Biaya**, BPFE, Yogyakarta.
- VenyRiskaAyundah. 2015..**Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Dalam Menilai Kinerja Manajer Pada PT. Patria Anugrah Sentosa Palembang**. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas MuhammadiyahPalembang. Palembang Skripsi Tidak Dipublikasikan.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : Dini Meiliyani	PEMBIMBING
: 22 2012 059	KETUA Drs. Sunardi, S.E, M.Si
GRAM STUDI : Akuntansi	ANGGOTA :
JUL SKRIPSI : ANALISIS PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN PENJUALAN PADA CV. USAHA BERSAMA PALEMBANG	

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
22-6-2016	Bab I. II. III			Pabes
20-7-2016	Bab I. II. III			ke
28-7-2016	Bab IV			Pabes
2-8-2016	Bab IV			Pabes
3-8-2016	Bab IV			ke
3-8-2016	Bab V			Pabes
4-8-2016	Bab V			ke
5-8-2016	Asspek del			ke
				ujar kumpul

AN :	Dikeluarkan di : Palembang
hasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, ulan terhitung sejak tanggal ditetapkan	Pada tanggal : / / a.n. Dekan
	Program Studi :
	Betri Sirajuddin. S.E, M.Si, Ak., CA



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKREDITASI

INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027 /SK/BAN-PT/Akred /PT/I / 2014 (B)
Nomor : 044 /SK/BAN-PT/Akred /S/I / 2014 (B)
Nomor : 1262 /SK/BAN-PT/Akred/S/XIII/ 2015 (B)
Nomor : 771 /SK/BAN-PT/Akred/Dpi-III/VIII/ 2015 (B)

re.umpailembang.ac.id Email : febumpig@umpalembang.ac.i

Alamat : Jalan Jendral Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711)511433 Faximile (0711)518018

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Kamis, 18 Agustus 2016
Pukul : 08:00 s/d 12:00 wib
Nama : Dini Meiliani
NIM : 22 2012 059
Program Studi : Akuntansi
Bidang Skripsi : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Pada CV. Usaha Bersama Palembang

TELAH MEMPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH PIHAK TIM PENGUJI DAN
PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN
UNTUK MENGIKUTI WISUDA

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Drs. Sunardi, S.E., M.Si	Pembimbing	26/5/2016	
2	Drs. Sunardi, S.E., M.Si	Ketua Penguji	26/5/2016	
3	Welly, S.E., M.Si	Penguji 1	23/9 - 2016	
4	Nina Sabrina, S.E., M.Si	Penguji 2	20/9 - 2016	

Palembang, September 2016

Dekan,
u.b Ketua Program Studi Akuntansi



Betri Sirajuddin, S.E., M.Si., Ak., CA
NIDN/NBM : 0216106902/944806

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**



Unggul dan Islami

Sertifikat

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : DINI MEILIANI
NIM : 222012059
PROGRAM STUDI : Akuntansi

Yang dinyatakan **HAFAL / TAHFIDZ** (17) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 21/2016/مارس
an. Dekan



Wakil Dekan IV

Drs. Antoni, M.H.I.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LEMBAGA BAHASA

Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263

Telp. (0711) 512637 - Fax. (0711) 512637

email. lembagabahasaump@yahoo.co.id



TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name	:	Dini Meiliani
Place/Date of Birth	:	Palembang, May 25th 1994
Test Times Taken	:	+1
Test Date	:	July, 29th 2016

Scaled Score

Listening Comprehension	:	52
Structure Grammar	:	40
Reading Comprehension	:	32
OVERALL SCORE	:	413

Palembang, August, 03rd 2016

Chairperson of Language Laboratory

Rini Susanti, S.Pd., M.A.

No. 544/TEA FE/LB/UMP/VIII/2016

NBM/NIDN. 1164932/0210098402

123 certificates



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PIAGAM

No. 086/H-4/LPKKN/UMP/III/2016

Lembaga Pengelola Kuliah Kerja Nyata (LPKKN) Universitas Muhammadiyah Palembang menerangkan bahwa:

Nama : DINI MEILIANI
Nomor Pokok Mahasiswa : 222012059
Fakultas : EKONOMI
Tempat Tgl. Lahir : PALEMBANG, 25-05-1994

telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-10 yang dilaksanakan dari tanggal 20 Januari sampai dengan 3 Maret 2016 bertempat di:

Kelurahan/Desa : 1 Ilir (D)
Kecamatan : Ilir Timur II
Kota/Kabupaten : Palembang
Dinyatakan : Lulus

Mengetahui
Rektor

Dr. Abid Diazuli, S.E., M.M.



Palembang, 14 Maret 2016
Ketua LPKKN,

Ir. Alhanannasir, M.Si.





FAKULTAS EKONOMI



LABORATORIUM KOMPUTER

SERTIFIKAT

Nomor : 255/PAK / LAB.. FE UMP /VIII/ 2013

Diberikan Kepada :

N a m a : DINI MEILIANI

N i m : 222012059

Tempat Lahir : PALEMBANG

Tanggal Lahir : 25 MEI 1994

Nilai :

85	A	SANGAT MEMUSKAN
----	---	-----------------

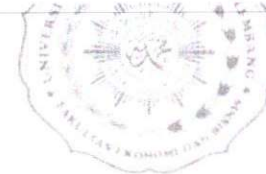
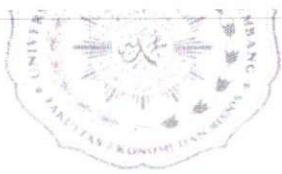
Peserta Pelatihan Komputer Windows, Microsoft Word dan Microsoft Excel yang dilaksanakan dari bulan Maret 2013 sampai dengan bulan Juni 2013 (14 Kali: 28 Jam) bertempat di Laboratorium Komputer Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.



Palembang Agustus 2013

Dekan

Fauzi Ridwan, SE., MM



LABORATORIUM KOMPUTER

SERTIFIKAT

Nomor : 242/PAK / LAB.. FE UMP /II/ 2016

Diberikan Kepada :

N a m a : DINI MEILIANI

N i m : 222012059

Tempat Lahir : PALEMBANG

Tanggal Lahir : 25 MEI 1994

Nilai :

75	B	MEMUASKAN
----	---	-----------

Peserta Pelatihan Komputer Akuntansi : GENERAL LEDGER EXCEL DAN MYOB FOR ACCOUNTING, yang dilaksanakan dari bulan September 2015 sampai dengan bulan Desember 2015 (14 Kali: 28 Jam) bertempat di Laboratorium Komputer Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.



Palembang Februari 2016

Dekan

Fauzi Ridwan, SE., MM

Jadwal Penelitian

[illegible]

BIODATA PENULIS

Nama : Dini Meiliani
Nim : 22 2012 059
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang /25 Mei 1994
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
No Handphone : 085788558699
Email : meilianidini@gmail.com
Nama Orang Tua
 Ayah : Edi Sugianto
 Ibu : Khalimah
Pekerjaan Orang Tua
 Ayah : Dagang
 Ibu : Dagang

Palembang. Agustus 2016

DINI MEILIANI