

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
No. DOK. EK. 1362/per-ump/2011
tanggal 26-10-2011

**ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN DAN
PENGENDALIAN ANGGARAN PENJUALAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
VII (PERSERO) PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH:

NAMA : EVA MARYA NINGSIH

NIM : 22 2007 036

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2011**



PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Eva Marya Ningsih

Nim : 22 2007 036

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh 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 peraturan yang berlaku.

Palembang, Juli 2011

Penulis



Eva Marya Ningsih

**Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul : ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN
DAN PENGENDALIAN ANGGARAN PENJUALAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII
(PERSERO) PALEMBANG**

**Nama : EVA MARYA NINGSIH
NIM : 22 2007 036
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima dan disyahkan
Pada tanggal...^{21/2011}.....**

Pembimbing

(M. Basyaruddin, R, S.E, AK, M.Si)

**Mengetahui
Dekan
u. b. Ketua Jurusan**



(Drs. Sunardi, S.E, M.Si)



PRAKATA

Alhamdulillah Robbil Alamin,

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “ Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Dan Pengendalian Anggaran Penjualan Pada PT. Perkebunana Nusantara VII Palembang”. Sholawat dan salam semoga selalu tercurah pada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW dan keluarga beserta para sahabat dan umat yang meyakiniinya.

Penulisan skripsi ini banyak dibantu semua pihak, terutama kedua orangtuaku ayahanda dan ibunda tercinta serta saudara-saudaraku yang telah memberi dukungan baik berupa material maupun spiritual, penulis mengucapkan terima kasih atas dorongan dan do'a restu serta kesabarannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, namun atas bantuan dari beberapa pihak akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis pada kesempatan ini pula menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-basarnya kepada:

1. Bapak H. M. Idris, S.E, M.Si., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.

2. Bapak M. Taufik Syamsuddin, S.E, AK, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
3. Bapak Drs. Sunardi, S.E, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Welly, S.E, M.Si, selaku Sekertaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Bapak M. Basyaruddin, R, S.E, Ak, M.Si, selaku pembimbing dalam penyusunan skripsi.
6. Bapak dan Ibu dosen serta staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
7. Pimpinan PT. Perkebunana Nusantara VII Palembang beserta staf karyawan yang membantu memberikan data untuk penulisan skripsi ini.
8. Ayahanda Amarnu dan Ibunda Hanuya yang telah memberikan bimbingan dan semangat serta doa yang tulus kepada penulis selama menjalankan hidup di dunia.
9. Saudara-saudraku (Neni Zumaryamika S.Pd, Rezi Anggraini, dan Hendro Saputra) yang telah memberikan doa dan motivasi.
10. Teman-teman seperjuangan dan sahabat sejatiku (Lena Asmara, Wullan Vitaloka, Hilma Nurul Fitri, Setyo Dwi Pambudi, wiwik, Suci Sukmawati, dan Nelly Harma Siska) yang telah memberikan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi.

Semoga semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini selalu mendapatkan nikmat dan karunia dari Allah SWT, mudah-mudahan

skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya, terutama penulis dan rekan-rekan mahasiswa yang akan menyusun skripsi.

Palembang, Juli 2011

Penulis,

Eva Marya Ningsih

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PRAKATA	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	8
B. Landasan Teori	
1. Pengertian dan Karakteristik Anggaran	10
2. Fungsi, Manfaat, Keterbatasan, dan Keunggulan Anggaran.....	14

3. Jenis Anggaran	22
4. Pengertian Anggaran Penjualan	23
5. Fungsi Anggaran Penjualan	24
6. Penyusunan Anggaran Penjualan	25
7. Pengendalian Anggaran Penjualan	34

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	40
B. Tempat Penelitian.....	41
C. Operasionalisasi Variabel.....	41
D. Data Yang Diperlukan	42
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Analisis Data dan Teknik Analisis	43

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	45
B. Pembahasan Hasil Penelitian	60

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	72
B. Saran	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I. 1 Anggaran dan Realisai anggaran penjualan periode tahun 2006-2010	5
Tabel III. 1 Operasionalisasi Variabel	41
Tabel IV. 1 Anggaran dan Realisasi penjualan PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang	60

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar IV. 1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara VII.....	49
--	----



ABSTRAK

Eva Marya Ningsih/22 2007 036/ 2011/ Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Dan Pengendalian Anggaran Penjualan Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang/ Sistem Pengendalian Manajemen.

Permasalahan yang diajukan pada penelitian ini yaitu: Mengapa target penjualan tahun 2009 dan tahun 2010 tidak tercapai, apakah penyusunan anggaran tidak sistematis atau lemahnya pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab tidak tercapainya target penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang. Manfaat kepada penulis dan perusahaan dalam penyusunan dan penegndalian anggaran penjualan serta dapat menambah pustaka bagi almamater dalam bidang Sistem Pengendalian Manajemen khususnya penyusunan dan pengendalian anggaran penjualan.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Operasionalisasi variabel yang digunakan yaitu: penyusunan anggaran penjualan dan pengendalian anggaran penjualan. Data yang diperlukan yaitu data primer. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan analisis kualitatif. Teknik analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menyajikan tabel dan uraian penjelasan mengenai penyusunan dan pengendalian anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang.

Hasil penenlitian dan pembahasan menunjukkan bahwa: Penyusunan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) sudah baik, karena dalam penyusunan anggaran penjualan menggunakan metode *Bottom up*. Tetapi dalam penyusunannya tidak memperhitungkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi penjualan antara lain krisis ekonomi global, fluktuasi harga minyak dunia, dan kebijakan-kebijakan pemerintah maupun badan regulasi. Pengendalian anggaran PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dilakukan dengan mengevaluasi anggaran penjualan setiap tiga bulan sekali. Namun evaluasi ini tidak disertai dengan membuat laporan pengendalian secara berkala sehingga pimpinan perusahaan tidak dapat mengetahui tingkat pencapaian atau penyimpangan yang terjadi secara cepat dan tepat, ini membuat keputusan untuk perbaikan tidak dapat dilakukan sedini mungkin.

Kata Kunci: Penyusunan anggaran penjualan, pengendalian anggaran penjualan

ABSTRACT

Eva Marya Ningsih/22 2007 036 / 2011/ The Analysis of Sales Budget Estimation and SaLes Budget Control at PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO). Management Control System.

The problems of this study were: Why were target sales in 2009 and in 2010 not achieved? Was the budget estimation not systematic? Was there a lack of controlling at PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang. The purpose of this study was to find out the cause of unreachabe sales target at PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Palembang. The significances of this study were for writer for company in estimating and controlling the sales budget, and for almamater in Management Control System especially in sales budget estimation and contol.

This study used in descriptive research.d. The Operational variables used : this study were sales budget estimation and sales budget control the data used in this study was primary data. The techniques of collecting the data were using interviews and documentation. Analysis of data was using qualitative analysis. Technique of analyzing the data was conducted qualitatively by presenting tables and descriptions about the estimation and control of sales budget at PT. Perkebunana Nusantara VII (PERSERO) Palembang.

The Result showed that: The Analysis of sales budget estimation at PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang was not effective yet, because it did not consider the internal and external factors in arranging the budget moreover. It only used Bottom up method without considering other methods such as Top Down method, and mix method. There for the company could not compare the sales budget. The Analysis of sales budget control at the PT. Perkebunan Nusantara VII, The company had done the control by observing the previous year budget work plan and the present year. The budget control was periodically evaluated to find out the ratio between the debt in the budget and the asset that had been achieved by the company.

Keywords: Sales Budget Estimation, Sales Budget Control

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan secara umum dapat digolongkan berdasarkan jenis kegiatan usaha yang dijalankan, yang meliputi perusahaan industri, perusahaan dagang dan perusahaan jasa. Perusahaan industri melakukan kegiatan mengolah bahan mentah menjadi barang setengah jadi. Perusahaan dagang kegiatannya adalah melakukan kegiatan barang dagangan. Perusahaan jasa melakukan kegiatan dengan memberikan jasa kepada pihak-pihak yang memerlukan jasa mereka. Setiap perusahaan yang didirikan umumnya bertujuan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Kegiatan penjualan dapat berjalan dengan baik apabila perusahaan melakukan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah fungsi dari manajemen yang berhubungan dengan penyusunan aktivitas perusahaan untuk waktu yang akan datang. Aktivitas ini meliputi tujuan yang akan dicapai, perumusan rencana, siapa yang harus mengerjakan, dimana harus dikerjakan dan bagaimana harus menilai hasilnya.

Pengendalian adalah pengarahan aktivitas yang dikerjakan pada perencanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya dan pengendalian merupakan

penilaian suatu pekerjaan untuk kemudian dapat mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan. (Hansen dan Mowen, 2006:354)

Pengendalian manajemen sebagian di antaranya merupakan suatu proses mengajak orang-orang didalam organisasi untuk melakukan langkah-langkah yang membantu terlaksananya rencana perusahaan yang dinyatakan dalam anggaran. Pengendalian manajemen juga dapat mencegah mereka melakukan tindakan yang tidak konsisten dengan tujuan perusahaan. Anggaran dalam proses pengendalian, seringkali digunakan sebagai salah satu alat penilaian terhadap kinerja seorang manajer. Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi anggaran.

Anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi dimasa depan. Organisasi dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. (Hansen dan Mowen, 2006:355)

Anggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah umum bagi organisasi, mengantisipasi masalah dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Anggaran memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan.

Sebagai bagian terpenting dari sistem anggaran, pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil anggaran periodik. Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan adalah bentuk umpan balik yang mengungkapkan bahwa sistem tersebut diluar kendali. (Hansen dan Mowen, 2006:356)

Penyusunan anggaran penjualan sangat penting bagi perusahaan dagang terutama sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Melalui anggaran penjualan perusahaan dapat memperkirakan pendapatan dan laba yang akan diperoleh dalam satu periode. Halim dkk (2000:173) menyatakan bahwa anggaran penjualan sebagai sebuah rencana tindakan, dapat digunakan sebagai alat pengendalian dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran penjualan dimulai dari pembuatan usulan program untuk dimintakan persetujuan kepada pimpinan puncak. Pembuatan usulan ini berdasarkan pedoman yang disetujui sebelumnya oleh pimpinan puncak. Anggaran tersebut direview oleh atasan dan dirundingkan jika terdapat kejanggalan yang perlu dirubah. Review anggaran menyangkut kelayakan yang konsistensi dengan strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Setelah disetujui mulailah anggaran tersebut dilaksanakan. Keterlibatan manajer pusat pertanggungjawaban sangat diperlukan dalam proses penyusunan anggaran, dengan tetap memperhatikan batasan-batasan yang telah ditetapkan manajer puncak.



Salah satu cara meningkatkan keuntungan adalah dengan cara meningkatkan penjualan baik dari segi kuantitas atau jumlah barang maupun harga jualnya, hal ini ditujukan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan yang akan datang. PT. Perkebunan Nusantara VII berusaha meningkatkan eksistensi usaha penjualannya. Untuk mencapai target penjualan maka PTPN VII perlu membuat anggaran penjualan. Di dalam proses penyusunan anggaran penjualannya, anggaran disusun oleh manajemen PTPN VII dalam tahunan realisasi penjualan dilaporkan ke kantor pemasaran bersama (KPB) dan dilaporkan perperiode bulanan.

Berdasarkan data anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara VII Palembang ditemukan bahwa anggaran penjualan pada tahun 2006 sampai dengan tahun 2010 realisasi penjualannya semakin mengalami penurunan. Sehingga target yang telah ditetapkan tidak tercapai. Untuk lebih jelasnya berikut ini disajikan anggaran dan realisasi penjualan pada tahun 2006 sampai 2010 pada tabel 1 sebagai berikut:

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut: Mengapa target penjualan tahun 2009 dan tahun 2010 tidak tercapai, apakah penyusunan anggaran tidak sistematis atau lemahnya pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab tidak tercapainya target penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1) Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan atau pengetahuan khususnya mengenai penyusunan dan penegndalian anggaran pejualan dalam rangka mencapai anggaran penjualan.

2) Bagi PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan masukan bagi PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) untuk menyusun dan mengendalikan anggaran penjualan.



3) **Bagi Almamater**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pustaka bagi almamater dan sebagai rujukan untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Penyusunan Anggaran dan Realisasi Penjualan dalam Mengamankan Pendapatan Angkutan Penumpang pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan, penelitian ini dilakukan oleh Herlinda (2003). Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana prosedur penyusunan anggaran dan realisasi penjualan dalam mengamankan pendapatan angkutan penumpang pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan. Adapun tujuannya yaitu untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran dan realisasi penjualan dalam mengamankan pendapatan angkutan penumpang pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan.

Variabel yang digunakan yaitu prosedur penyusunan anggaran dan realisasi penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran penjualan yang disusun oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan dilakukan dengan pendekatan *Top Down* hal ini dapat dilihat pada prosedur penyusunan anggaran penjualan langsung dilakukan oleh manajemen tingkat puncak tanpa melibatkan manajemen tingkat bawah.

Penelitian sebelumnya yang kedua berjudul Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi Pada PT. Multi Data Palembang, penelitian yang dilakukan oleh



Tris (2006). Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana prosedur penyusunan anggaran penjualan dalam rangka mencapai efektifitas dan efisiensi pada PT. Multi Data Palembang. Adapun tujuannya yaitu untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran penjualan dalam rangka mencapai efektifitas dan efisiensi pada PT. Multi Data Palembang.

Variabel yang digunakan yaitu prosedur penyusunan anggaran penjualan yang efektif dan efisien. Indikatornya adalah direktur memberi interupsi kepada bagian pemasaran dan penjualan bagian pemasaran dan penjualan membuat perencanaan anggaran penjualan, anggaran penjualan diajukan kepada direktur, direktur mengotorisasi anggaran penjualan. Data yang digunakan adalah data sekunder. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Analisis yang dilakukan dengan metode analisis kualitatif dengan cara membandingkan teori dengan kenyataan yang terdiri dari pada PT. Multi Data Palembang terhadap prosedur penyusunan anggaran penjualan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini. Kesimpulannya adalah bahwa prosedur penyusunan anggaran dalam hal ini pada PT. Multi Data Palembang kurang memperhatikan atau mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam prosedur penyusunan anggaran penjualan yaitu faktor intern dan ekstern.

Perbandingan dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan penulis saat ini terletak pada perbedaan dan persamaanya. Persamaanya pada penelitian sebelumnya adalah untuk mengetahui prosedur

penyusunan anggaran penjualan. Sedangkan perbedaannya terletak pada penelitian sebelumnya variabel penelitiannya terdiri dari satu variabel yaitu prosedur penyusunan anggaran penjualan yang efektifitas dan efisiensi. Sedangkan penelitian sekarang variabel penelitian yang digunakan terdiri dari dua variabel yaitu penyusunan anggaran penjualan dan pengendalian anggaran penjualan.

B. Landasan Teori

1. Pengertian dan Karakteristik anggaran

a) Pengertian Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:488) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003:2), anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran (manajer yang mempersiapkan anggaran) untuk membuat kegiatan nyata berkaitan dengan rencana.

Menurut Halim dkk (2000:172) menyatakan bahwa anggaran (*budget*) merupakan hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Penganggaran (*budgeting*) menunjukkan suatu proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulai penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana,

implementasi dari rencana sampai pada akhirnya pada tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana. Anggaran adalah rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun.

Berdasarkan pengertian-pengertian mengenai anggaran yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang ditetapkan untuk periode tertentu, biasanya untuk periode satu tahun.

b) Karakteristik Anggaran

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003:1) menyatakan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.
- 3) Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- 4) Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan dari anggaran.
- 5) Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
- 6) Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

- 7) Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Halim dkk (2000:173) anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.
- 2) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan.
- 3) Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.
- 4) Anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggungjawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
- 5) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- 6) Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika terjadi kondisi khusus.
- 7) Secara periodik kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Mulyadi (2001:490) menyatakan bahwa karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

- 3) Usulan anggaran di review dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- 4) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- 5) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- 6) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Munandar (2002:70) menyatakan bahwa kriteria anggaran adalah:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan program.
- 2) Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggung jawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
- 3) Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan karakteristik anggaran yaitu memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan, meliputi waktu selama satu tahun, komitmen manajemen.

2. Fungsi, Manfaat, Keterbatasan dan Keunggulan Anggaran

a) Fungsi Anggaran

Menurut R.A. Supriyono (2001:344) menyatakan anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut:

1) Fungsi Perencanaan

Fungsi anggaran perusahaan pada dasarnya berisi perhitungan terhadap kebutuhan-kebutuhan untuk waktu yang akan datang yang disusun atas dasar yang pasti, meliputi sebagian atau seluruh kegiatan usaha perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Anggaran dinyatakan dalam standar maka anggaran merupakan perencanaan di bidang keuangan yang utama. Melalui anggaran segenap peristiwa yang akan terjadi di dalam perusahaan direncanakan terlebih dahulu. Anggaran dapat berfungsi dengan baik dalam bidang perencanaan, maka manajer pusat pertanggungjawaban harus mempertimbangkan pengaruh atau kondisi internal perusahaan dalam penyusunannya.

2) Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap individu yang mempunyai kepentingan dan prestasi yang berbeda-beda dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

3) Fungsi Komunikasi

Perusahaan dapat mencapai efektifitas dan efisiensi, maka penentuan seluruh komunikasi ini meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan strategi, kebijaksanaan, pelaksanaan dan pelaporan atas penyimpangan yang timbul dari realisasi suatu anggaran.

4) Fungsi Motivasi

Anggaran pada dasarnya merupakan komitmen yang harus dicapai oleh para pelaksana. Tercapai atau tidaknya anggaran yang telah ditetapkan merupakan dasar prestasi manajer. Prestasi dari manajer tersebut akan dapat balas jasa dari perusahaan (misalnya dengan memberikan bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan dan sebagainya), maka manajer akan berusaha sedapat mungkin untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Penetapan suatu anggaran merupakan alat pemotivasi bagi para manajer perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

5) Fungsi Pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian dalam aktivitas perusahaan. Fungsi anggaran sebagai alat evaluasi dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi anggaran.

6) Fungsi pendidikan

Anggaran dapat pula berfungsi untuk mendidik para manajer agar dapat bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan menghubungkan dengan pertanggungjawaban yang lain dalam organisasi yang bersangkutan. Anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Mulyadi (2001:502) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- 2) Anggaran merupakan cetak biru aktivitas dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- 3) Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- 4) Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai perbandingan hasil operasi sesungguhnya.
- 5) Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

- 6) Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Munandar (2002:10) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat kerja dan memberikan arah sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

- 2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat penkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

- 3) Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, sehingga

- 2) Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi.
- 3) Melimpahkan tanggungjawab kepada manajer, untuk memberikan otorisasi jumlah yang diizinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan.
- 4) Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer.

Menurut Nafarin (2004:15) menyatakan bahwa manfaat anggaran yaitu:

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat dikatakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 3) Dapat memotivasi pegawai.
- 4) Menimbulkan rasa tanggungjawab tertentu pada pegawai.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Berdasarkan uraian diatas anggaran mempunyai manfaat untuk mendorong para manajer untuk menyusun perencanaan formal, sebagai informasi dalam pengambilan keputusan dan merupakan alat untuk komunikasi dan koordinasi setiap bagian dalam organisasi.



c) Keterbatasan Anggaran

Menurut Harahap (2001:443) anggaran memiliki keterbatasan sebagai berikut:

- 1) Anggaran berdasarkan pada taksiran.
- 2) Memerlukan penyesuaian yang terus-menerus.
- 3) Pelaksanaan anggaran tidak berjalan secara otomatis.
- 4) Tidak mengambil alih tugas manajemen dan administrasi.
- 5) Memerlukan dana, perhatian secara *resources*.
- 6) Dapat menimbulkan *slack budgeting*. *Slack* artinya situasi dimana orang menyalahgunakan anggaran untuk kepentingannya.
- 7) Harus memenuhi berbagai persyaratan yang kadang sukar disiapkan.
- 8) Tidak menjamin tercapainya target.

Menurut Nafarin (2004:16) anggaran memiliki keterbatasan sebagai berikut:

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dari anggapan, sehingga mengandung ketidak pastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu dan tenaga kerja yang tidak sedikit.
- 3) Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka yang mengerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Berdasarkan uraian diatas anggaran mempunyai kelemahan yaitu anggaran berdasarkan taksiran sehingga mengandung ketidakpastian, memerlukan waktu dan tenaga kerja yang tidak sedikit, pelaksanaannya tidak berjalan secara otomatis.

d) Keunggulan Anggaran

Menurut Nafarin (2004:16) ada beberapa keunggulan yang diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik. Beberapa keuntungan tersebut adalah:

- 1) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tersebut dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- 2) Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pihak untuk tidak melanjutkan keputusan tertentu.
- 3) Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
- 4) Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya, anggaran sekaligus sebagai alat pengendalian kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan keunggulan penyusunan anggaran dapat menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan, dapat menganalisis suatu tindakan yang akan dilakukan, dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.

3. Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Menurut Munandar (2002:6) anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

1) Anggaran Straregis

Adalah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu untuk jangka waktu yang melebihi suatu periode akuntansi (melebihi satu tahun).

2) Anggaran Taktis

Adalah anggaran yang berlaku untuk jangka waktu pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Anggaran yang disusun untuk periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan anggaran periodic, sedangkan anggaran yang disusun untuk jangka waktu kurang dari satu periode akuntansi dinamakan anggaran bertahap.

Menurut Adisaputro (2000:12) berdasarkan fleksibilitas anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam:

1) Anggaran tetap (*Fixed Budget*)

Anggaran tetap (*Fixed Budget*) adalah anggaran yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan

volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost* dan *expenses*, dalam anggaran ini tidak diadakan revisi secara periodik.

2) Anggaran kontinyu (*Continuous*)

Mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- (a) Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *Revenue*, *Cost*, dan *Expenses*.
- (b) Untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dapat dicapai atau tidak maka secara periodik dilakukan peninjauan kembali.

Berdasarkan jenis-jenis anggaran yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa anggaran pada umumnya dapat dikelompokkan menjadi anggaran tetap dan anggaran kontinyu.

4. Pengertian Anggaran Penjualan

Menurut Hansen dan Mowen, yang dialih bahasakan oleh Hermawan (2005:355) menyatakan anggaran penjualan adalah proyeksi yang memuat perkiraan penjualan dalam unit dan dolar yang telah disetujui oleh komite anggaran.

Menurut Welch (2002:237) menyatakan bahwa rencana pemasaran, yang seringkali disebut budget penjualan, menunjukkan penjualan dalam satuan-satuan dan dalam jumlah uang atau (dolar) untuk tiap sub divisi penting penjualan.

Menurut Munandar (2002:49) anggaran penjualan adalah suatu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan pada periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang dijual, waktu penjualan serta tempat penjualannya. Sedangkan menurut Nafarin (2004:24) anggaran penjualan adalah dasar penyusunan anggaran lainnya dan pada umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya.

Berdasarkan uraian diatas anggaran penjualan dapat disimpulkan sebagai suatu perkiraan yang menunjukkan target penjualan dengan kuantitas dan jumlah penjualan yang ingin dicapai.

5. Fungsi Anggaran Penjualan

Menurut Munandar (2002:10) fungsi anggaran penjualan adalah:

1) Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3) Sebagai alat pengawasan

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat perbandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti.

6. Penyusunan Anggaran Penjualan

a. Metode penyusunan anggaran penjualan

Menurut Harahap (2000:90) metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1) *Top Down*

Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat diserahkan kepada bawahanya.

2) *Demokrasi atau Bottom Up*

Anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana bawahan diserahkan sepenuhnya anggaran yang ditargetkan 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 berbelarutar-larut.

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

Metode ini merupakan campuran dari kedua metode diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

b. Proses penyusunan anggaran penjualan

Menurut Halim dkk (2000:178) proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1) Menerbitkan Pedoman

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua manajer tanpa kecuali. Pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strateginya, dimodifikasi sesuai perkembangan yang terjadi. Pedoman anggaran ini dibuat oleh staf anggaran dan disetujui oleh manajer puncak. Untuk beberapa hal pedoman ini didiskusikan dengan bawahannya sebelum disetujui.

2) Proposal Anggaran

Berdasarkan pedoman, manajer pusat pertanggungjawaban dengan dibantu staf mereka membuat anggaran yang diminta. Karena tahun anggaran dimulai dengan fasilitas, personil, dan sumber daya yang sama pada saat tersebut, anggaran dibuat berdasarkan kondisi



yang ada dengan perubahan dimana perlu. Perubahan bisa terjadi karena faktor eksternal ataupun karena faktor internal.

3) **Negosiasi**

Bagian yang menyusun anggaran mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya. Inilah inti dari proses penyusunan anggaran. Atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian.

4) **Review dan Persetujuan**

Persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran untuk *Chief Executive Officer* (CEO). CEO kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui kedewan direktur untuk disahkan.

5) **Revisi Anggaran**

Satu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui. Prosedur revisi terdiri dari prosedur yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis dan prosedur untuk keadaan khusus.

c. Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan

Menurut Kamarudin (2005:182) tujuan dalam menyusun anggaran yaitu:

- 1) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksi sebelum rencana itu dilaksanakan, apabila terdapat alternatif-alternatif maka manajemen dapat memilih mana yang



paling baik. Jika rencana itu kurang memuaskan, maka dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.

- 2) Dalam membuat badget, diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan. Penyelidik yang demikian akan sangat berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.
- 3) Jika bekerja dengan menggunakan budget maka kita menetapkan patokan untuk prestasi. Berdasarkan patokan itu kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.

Menurut Nafarin (2004:15) tujuan menyusun anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- 2) Untuk mengadakan pembatasan penggunaan dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana sehingga mempermudah pengawasan.
- 4) Untuk merasionalkan sumber dana penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.



d. Alasan Perusahaan Menyusun Anggaran Penjualan

Menurut Munandar (2002:2) menyatakan bahwa ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana dalam menghadapi waktu yang akan datang antara lain:

- 1) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
- 2) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilih nanti.
- 3) Rencana yang diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang.
- 4) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
- 5) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut diwaktu yang akan datang.

Alasan-alasan diatas telah menjelaskan bahwa anggaran penjualan itu merupakan suatu rencana penjualan yang disusun secara sistematis. Dengan adanya suatu rencana berarti adanya suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya

suatu perusahaan lebih terarah dan menuju kesasaran (tujuan) perusahaan yang telah ditetapkan.

e. Unsur Pokok Anggaran Penjualan

Anggaran mempunyai beberapa manfaat, dari manfaat tersebut dapatlah di ambil beberapa unsur pokok dalam anggaran penjualan, yaitu:

1) Anggaran penjualan bersifat sistematis

Anggaran penjualan merupakan rencana yang beruntun dan terinci, berdasarkan suatu logika dalam arti sesuai dengan kondisi manajemen pada saat ini dan akan mampu dilaksanakan pada masa yang akan datang.

2) Anggaran penjualan meliputi aktivitas yang akan dilakukan perusahaan

Anggaran penjualan merupakan paduan manajer untuk melaksanakan aktivitasnya sehingga anggaran yang disusun merupakan hasil keputusan manajer dalam melaksanakan fungsinya.

3) Anggaran penjualan disusun untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Anggaran penjualan adalah rencana berarti anggaran akan dilaksanakan pada periode berikutnya, hal ini menunjukkan suatu jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.



4) Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis

Anggaran penjualan menggunakan taksiran-taksiran berdasarkan keadaan yang terjadi pada masa lalu dan sekarang diperlukan suatu catatan tertulis agar dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan tersebut dengan jalan membandingkan realisasinya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa unsur pokok dalam anggaran penjualan adalah anggaran penjualan bersifat sistematis, meliputi aktivitas yang akan dilakukan perusahaan, anggaran penjualan disusun untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, dan merupakan rencana tertulis.

f. Langkah Penyusunan Anggaran Penjualan

Menurut Adisaputro dan Asri (2000:127) menyatakan bahwa ada beberapa langkah yang diperlukan dalam penyusunan anggaran penjualan meliputi:

- 1) Penentuan dasar-dasar anggaran
 - a) Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan
 - b) Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
 - c) Penentuan strategi pemasaran yang dipakai
- 2) Penyusunan berdasarkan penjualan
 - a) Analisa ekonomi dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti moneter, kependudukan, kebijaksanaan

- pemerintah dibidang ekonomi, teknologi, dan menilainya terhadap permintaan industri.
- b) Melakukan analisa industri, analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
 - c) Melakukan analisa prestasi penjualan yang lalu, analisa ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui *market share* yang dimiliki oleh perusahaan.
 - d) Analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang, analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti bahan mentah, tenaga kerja, kapasitas produksi dan keadaan permodalan.
 - e) Menyusun forecast penjualan yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu.
 - f) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan.
 - g) Menghitung rugi laba yang mungkin diperoleh.
 - h) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

7. Pengendalian Anggaran Penjualan

a. Pengertian Pengendalian

Menurut Mulyadi (2001:165) menyatakan pengendalian adalah usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan tepat untuk mengoreksi.

Menurut Halim dkk (2000:4) menyatakan pengendalian adalah proses penempatan standar dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Welch dkk (2003:3) pengendalian adalah proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Usry diterjemahkan oleh Krista (2004:50) pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan aktivitas-aktivitas dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang dihasilakan. Hasil aktual untuk setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana dan jika perbedaan yang signifikan maka tindakan perbaikan dapat dilakukan.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan pengendalian adalah kekuatan untuk mengarahkan tujuan untuk mengoreksi penyimpangan kepada arah yang telah ditetapkan untuk



menuju penyampaian tujuan dan cita-cita organisasi, mencegah ketidakefisienan dan keefektifitasan.

b. Proses pengendalian

Menurut Welch dkk (2003:14) proses pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Membandingkan kinerja aktual untuk periode yang bersangkutan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual yang direncanakan dan selisih kedua angka tersebut.
3. Menganalisa penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab penyimpangan tersebut.
4. Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses disuatu bidang tertentu.
5. Memilih (tindakan koreksi) dari pengumpulan alternatif yang ada dan menetapkan tindakan tersebut.
6. Tindak lanjut atas pengendalian untuk menilai efektifitas dari tindakan profesi yang ditetapkan.

c. Manfaat Pengendalian

Menurut Assauri (2001:148) manfaat pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Membantu tercapainya operasi yang efisien pada suatu perusahaan

Dalam pengendalian ini melengkapi atau memberikan kepada manajemen keterangan atau data yang diperlukan untuk merencanakan dan menskedulkan pekerjaan dalam suatu perusahaan, sehingga didapatkan pengeluaran yang minimum serta efisien dan optimal yang mana pada akhirnya akan dapat dicapai keuntungan yang lebih besar.

2. Membantu merencanakan prosedur pengerjaan yang kacau dan sembarangan dapat menjadi lebih sempurna.
3. Menjaga supaya tersedianya pekerjaan yang dibutuhkan dalam tidak minimum, sehingga dengan demikian akan dapat dilakukan penghematan dan penggunaan tenaga kerja dan bahan-bahan.

Menurut Usry dkk (2006:28) manfaat pengendalian anggaran penjualan adalah:

1. Memberikan suatu tolak ukur yang lebih mengenai prestasi pelaksanaan.
2. Sebagai laporan pertanggung jawaban bagi setiap bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Memungkinkan biaya akuntansi yang ekonomis.
4. Memungkinkan pelaporan yang segera atas informasi, atas rencana yang telah dibuat.
5. Sebagai insentif bagi karyawan dalam pelaksanaan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat pengendalian anggaran penjualan suatu tolak ukur yang lebih

mengenai prestasi pelaksanaan, memungkinkan biaya yang ekonomis, sebagai insentif bagi karyawan dalam pelaksanaan perusahaan.

b. Kriteria Pengendalian

Menurut Suadi (2000:211) menyatakan bahwa kriteria pengendalian yaitu terdiri dari:

1. Pengendalian dapat menjamin bahwa sumber daya perusahaan dapat digunakan secara efektif dan efisien.
2. Berorientasi dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Flexibel, artinya dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi yang dibutuhkan dilapangan.
4. Sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.

c. Elemen yang Memungkinkan Pengendalian Berjalan dengan Baik

Menurut Halim dkk (2000:5) beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik, elemen tersebut antara lain:

- a. Detektor atau sensor yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses.
- b. Alat pembanding (assessor) yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan.
- c. Efektor yakni alat yang digunakan untuk mengubah suatu yang diperoleh dari assessor.



- d. Jaringan komunikasi yakni alat yang mengirim informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan efektor.

Menurut Menurut Anthony dan Govindarajan (2003:1) elemem pengendalian dapat berjalan dengan baik adalah:

- a. Pelacak (*detector*) adalah sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
- b. Penaksir (*assessor*) adalah suatu perangkat yang menentukan signifikan dari peristiwa actual yang membandingkan dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
- c. *Efektor* adalah suatu perangkat (yang sering disebut *feed back*) yang megubah perilaku jika *assessor* mengidentifikasi kebutuhan yang perlu dipenuhi.
- d. Jaringan komunikasi adala perangkat yang meneruskan informasi *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *efektor*.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen pengendalian terdiri dari *detector*, *assessor*, efektor dan jaringan komunikasi *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *efektor*.

e. Alat Pengendalian

Menurut Yayat (2001:87) menyatakan bahwa alat pengendalian anggaran penjualan adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian Eksternal, dilakukan pengawasan melalui pengawasan dengan menggunakan sistem administratif.

2. Pengendalian Internal, terjadi melalui individu yang bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, pengendalian memungkinkan individu dan kelompok untuk melakukan disiplin diri sesuai harapan pekerjaan (*job expetation*)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2003:11) jenis penelitian jika dilihat dari tingkat eksplanasi ada 3 (tiga) macam yaitu:

1. Penelitian Deskriptif

Yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih (independent). Tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

2. Penelitian Komparatif

Yaitu suatu penelitian yang bersifat membandingkan, yang variabelnya masi sama dengan penelitian variabel tetapi yang untuk lebih dari satu atau lebih dalam waktu yang berbeda.

3. Penelitian Asosiatif

Yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif. Karena pembahasan yang akan dilakukan bersifat menjelaskan mengenai penyusunan dan pengendalian anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang.

B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pekebunan Nusantara VII (PERSERO) Jln Kolonel H. Burlian KM 9 Palembang.

C. Operasioanalisis Variabel

Operasional variabel adalah suatu defenisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau memspesifikasikan bagaimana variabel atau kegiatan tersebut diukur, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel III. 1
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Penyusunan anggaran penjualan	Kegiatan penyusunan rencana anggaran penjualan oleh perusahaan untuk suatu periode yang dinyatakan dalam satuan moneter	<ul style="list-style-type: none"> - Metode penyusunan Anggaran - Proposal anggaran - Negosiasi / pembahasan / rapat anggaran - Review dan persetujuan anggaran - Revisi anggaran
2	Pengendalian anggaran penjualan	Proses pemantauan/evaluasi anggaran penjualan dan melakukan tindak lanjut atas pengendalian anggaran	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan pengendalian secara berkala - Perubahan / evaluasi terhadap pengendalian anggaran penjualan

Sumber: penulis, 2011

D. Data yang Diperlukan

Menurut Syahirman (2009:103) ada dua jenis data yang dapat digunakan dalam penelitian ini:

1. Data Primer

yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perseorangan langsung dari objeknya.

2. Data Sekunder

yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi.

Data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari:

- a) Data anggaran dan realisasi penjualan periode tahun 2006-2010
- b) Metode penyusunan anggaran
- c) Metode dan teknis pengendalian anggaran penjualan

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:146-157), teknik pengumpulan data terdiri dari:

1. Wawancara

Adalah metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung dengan pihak yang mempunyai wewenang atau memberikan informasi yang dibutuhkan.

2. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara melakukan penyelidikan melalui sumber dokumen, baik dimasa sekarang maupun dimasa lampau.

3. Kuesioner

Pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui kuesioner.

4. Observasi (Pengamatan)

Adalah proses pencatatan pada perilaku subyek. Obyek atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Secara cermat dan sistematis langsung ke obyek peneliti.

Teknik pengumpulan data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2003:14) analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Analisis Kualitatif

Analisis Kualitatif yaitu metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis Kuantitatif yaitu metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk angka.

Analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif yaitu dengan cara membandingkan antara kenyataan yang ada dengan teori yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Teknik analisis kualitatif dilakukan dengan cara menjelaskan penyusunan anggaran penjualan dan pengendalian anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara VII

PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Palembang berasal dari peninggalan Belanda yang bersama internasional. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1925 letak perusahaan ini sekarang ada di Jln Kolonel H. Burlian KM 9 Palembang.

Pada tahun 1957 ketika konflik di Irian Barat, perusahaan tersebut diambil alih oleh pemerintah RI dengan didasarkan pada UU No 86 Tahun 1958. Kemudian perusahaan perkebunan milik Belanda tersebut dinasionalisasikan.

Perkebunan-perkebunan yang sudah dinasionalisasikan ini dihimpun dalam suatu organisasi yang bernama Perusahaan Perkebunan Negara Baru (PPN Baru) dibawah naungan badan pimpinan umum perusahaan perkebunan negara yang dibentuk berdasarkan peraturan pemerintah No 19 Tahun 1969.

PPN Baru dibubarkan pada tahun 1963 dengan keluarnya peraturan pemerintah No. 25 sebagai penggantinya pemerintah mengelompokkan semua perkebunan milik negara menurut teknis tanaman yang diusahakan. Dengan demikian terbentuklah Perusahaan Perkebunan Negara Karet (PPN Karet), Perusahaan Perkebunan Negara Gula (PPN Gula),

Perusahaan Perkebunan Negara Aneka Tanam (PPN Anta), dan Perusahaan Perkebunan Negara Tembakau (PPN Tembakau).

Berdasarkan peraturan pemerintah No 13 Tahun 1968, Badan Pimpinan Umum Perusahaan Perkebunan Negara (BPU PPN) dibubarkan kemudian dibentuk Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) sehingga PPN Karet X berubah statusnya Menjadi Perusahaan Negara Perkebunan X (PNP X).

Pada tahun 1979 dengan peraturan pemerintah No 1 Tahun 1979 Perusahaan Negara Perkebunan X (PNP X) diganti menjadi PT. Perkebunan X (Persero), Selanjutnya dengan peraturan pemerintah No 12 Tahun 1996 Tanggal 14 Februari 1996 dan Akte Notaris Nomor 40 tanggal 11 Maret 1996 yang merupakan penggabungan dari PT. Perkebunan X (Persero), PT. Perkebunan XXXI (Persero), eks. Proyek PT. Perkebunan X (Persero) di Lahat, dan eks Proyek PT. Perkebunan XXIII (Persero) di Bengkulu akte pendirian perusahaan oleh notaries Haru Kamil, SH, tersebut diatas telah diubah dengan akte Notaris Nomor: 08 tanggal 11 Oktober 2002 oleh Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, SH. Perubahan tersebut telah disetujui dan disahkan oleh Menteri Kehakiman dan HAM RI Nomor: C-20863 HT. 01. 04. TH. 2002 Tanggal 25 Oktober 2002, serta telah diumumkan dalam tambahan berita Negara Republik Indonesia Nomor: 14 Tanggal 18 Februari 2003, Tambahan No 1365/2003.



2. Visi Dan Misi Perusahaan

Adapun Visi dan Misi dari PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) adalah sebagai berikut:

Visi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero):

Menjadi perusahaan agribisnis dan agroindustri yang tangguh dan berkarakter global

Misi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)

1. Menjalankan usaha agribisnis perkebunan dengan komoditas karet, teh, tebu, kelapa sawit.
2. Mengembangkan usaha berbasis bisnis inti yang mengarah ke integrasi vertikal
3. Menggunakan teknologi budidaya dan proses efisien dan akrab dengan lingkungan untuk menghasilkan peoduk berstandar baik untuk pasar dosmetik maupun internasional.
4. Memperhatikan kepentingan shareholders dan stakeholders khususnya pekerja mitra petani, pemasok dan mitra usaha untuk bersama-sama mewujudkan daya saring guna menumbuh kembangkan perusahaan.

3. Tujuan Perusahaan

Sesuai akta pendirian perusahaan, tujuan peusahaan adalah:

1. Melaksanakan pembangunan dan pengembangan agribisnis sektor perkebunan sesuai prinsip perusahaan yang sehat,kuat dan tumbuh dalam skala usaha yang ekonomis.

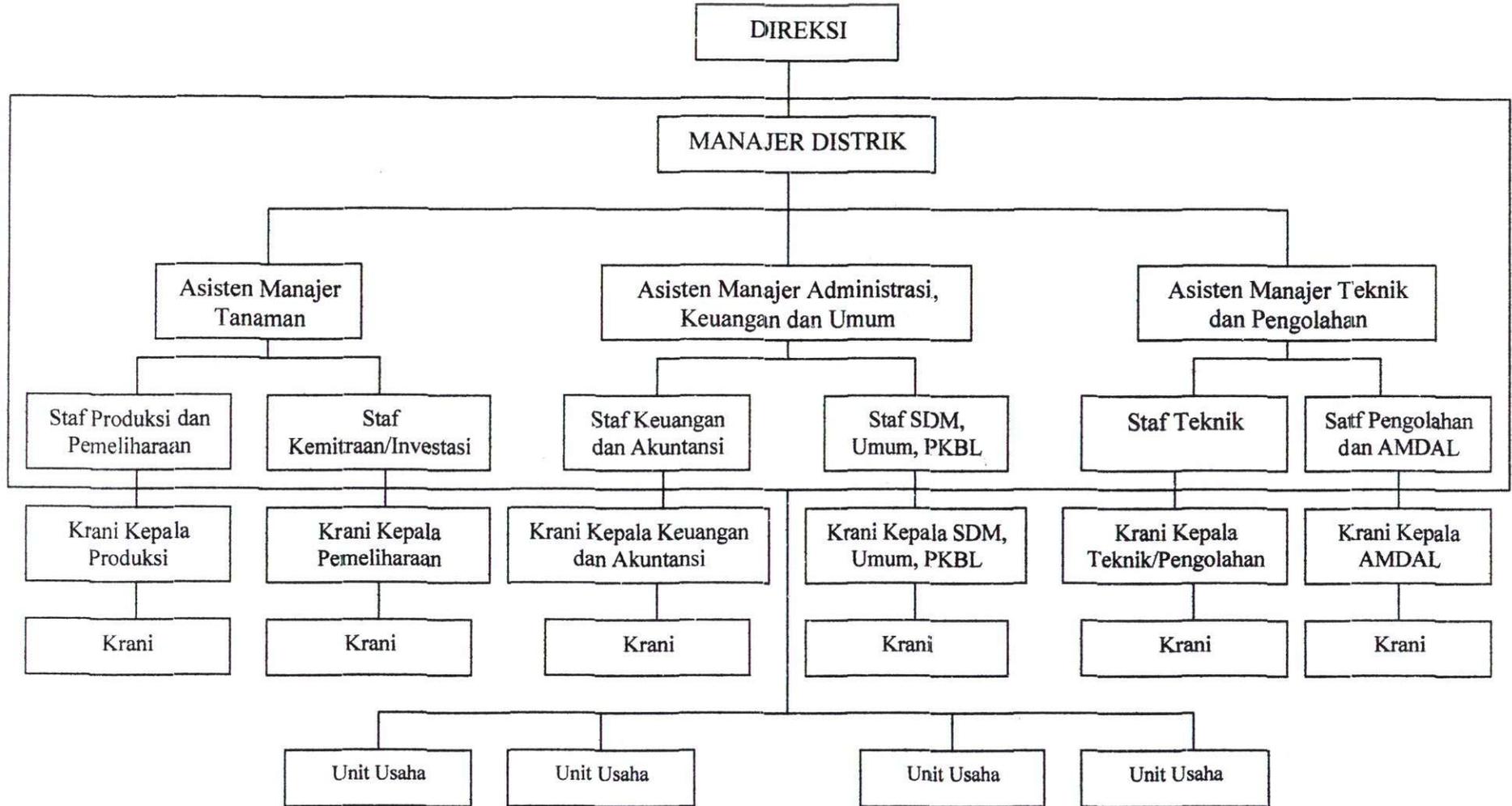
2. Menjadi perusahaan yang profitable, makmur (wealth), dan berkelanjutan (sustainable) sehingga dapat berperan lebih jauh dalam akselerasi pembangunan regional dan nasional.

4. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas Perusahaan

a. Struktur Organisasi

Struktur perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) ditetapkan oleh Direksi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) termasuk pimpinan dan stafnya. Perubahan struktur personalianya disesuaikan dengan kebutuhan dari PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang dipimpin oleh manajer. Berikut penulis perlihatkan struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Bisnis Strategis Banyuasin sebagai berikut:

Gambar IV. 1
Struktur Organisasi
PT. Perkebunan Nusantara VII
Palembang



Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VII Palembang

b. Pembagian Tugas

Pembagian tugas dan tanggungjawab dari masing-masing bagian dalam lingkungan PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) Palembang dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Manajer

a) Tugas:

1. Melaksanakan dan bertanggungjawab atas program dan pengelolaan Unit Bisnis Strategis (UBS) yang meliputi perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengawasan pada bidang tanaman, teknik, pengolahan, administrasi keuangan, dan umum.
2. Menyampaikan masukan, pendapat, saran, kepada direksi berkenaan dengan upaya peningkatan, perbaikan, dan penyempurnaan pengelolaan perusahaan dari berbagai aspek.
3. Mengkoordinir/bertanggungjawab atas penyusunan RKAP, RO, dan SPMK di Unit Usaha Wilayah Distrik yang bersangkutan dan mengawasi pelaksanaannya.
4. Mengendalikan kegiatan yang terkait bidang tanaman, teknik dan pengolahan.
5. Memenuhi target permintaan produksi hasil jadi.

6. Bertanggungjawab atas pelaksanaan Sistem Pengendalian Mutu.
7. Memonitor, mengendalikan, dan mengevaluasi AMDAL dan SMK3.
8. Mengendalikan persediaan barang gudang, biaya produksi, modal kerja dan arus kas.
9. Melaksanakan pengadaan barang dan jasa sesuai dengan kewenangan.
10. Membuat laporan secara periodik ke direksi.

b) Tanggungjawab:

Manajer Distrik bertanggungjawab atas kelancaran tugasnya kepada direksi.

c) Wewenang:

Manajer Distrik berwenang mengatur pelaksanaan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien, termasuk melakukan koordinasi dengan Distrik lain/Unit Usaha.

2) Asisten Manajer Tanaman

a) Tugas:

1. Melaksanakan dan bertanggungjawab atas kelancaran dibidang tanaman.
2. Menghimpun evaluasi bulanan tentang fisik dan biaya bidang tanaman serta membuat laporan periode yang diperlukan.

3. Menghimpun & menyusun RJP, RKAP, RO, dan PMK bidang tanaman.
4. Memonitor dan mengevaluasi prognosa produksi dan pencapaiannya.
5. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan dan kegiatan pemeliharaan tanaman.
6. Membuat analisis dan memberikan saran dibidang tanaman kepada manajer UBS.
7. Menghitung dan mengevaluasi kebutuhan bahan alat pemeliharaan tanaman, alat panen, dan semua unit usaha.
8. Membuat analisa dan memberikan saran dibidang tanaman kepada Manajer Distrik.
9. Memberikan contoh/teladan bagi pekerja bawahannya, baik didalam maupun diluar lingkungan kerja.
10. Membina keterampilan dan kemampuan pekerja

b) Tanggungjawab:

Asisten Manajer Tanaman bertanggungjawab atas kelancaran tugasnya kepada manajer distrik

c) Wewenang:

Berwenang untuk mengatur pelaksanaan tugas/pekerjaan secara efektif dan efisien, dan melakukan koordinasi dengan asisten Manajer Distrik lain.

3) Asisten Manajer Teknik & Pengolahan

a) Tugas:

1. Menghitung dan menyusun RJP, RKAP, RO, dan PMK, dibidang teknik dan pengolahan.
2. Mengikuti evaluasi bulanan tentang fisik dan biaya bidang tanaman serta membuat laporan periodik yang diperlukan.
3. Mengikuti penyelenggaraan tender-kontrak yang berkaitan dengan bidang teknik dan pengolahan.
4. Membuat dan mengevaluasi sistem perbaikan dan pemeliharaan bidang teknik.
5. Memonitor dan mengevaluasi prognosa produksi hasil jadi dan pencapaiannya.
6. Menghitung dan mengevaluasi kebutuhan bahan/alat teknik dan pengolahan untuk unit usaha, wilayah Unit Bisnis Strategis.
7. Memonitor dan mengevaluasi kegiatan dan modal untuk unit usaha wilayah Unit Usaha Strategis.

8. Membuat analisa dan memberikan saran dibidang teknik dan pengolahan kepada Manajer Distrik.
9. Melaksanakan penerimaan/pengadaan bahan baku:
 - Penentuan kebutuhan bahan baku (mutu, jumlah, dan harga)
 - Sortasi mutu bahan baku
 - Penerimaan dan penanganan bahan baku
10. Memnyusun perhitungan harga beli/biaya KSO TBS, Bokar tebu rakyat dan Raw Sugar berdasarkan ketentuan yang berlaku dan data harga jual.

b) Tanggungjawab:

Asisten Manajer Teknik & Pengolahan bertanggungjawab atas kelancaran tugasnya kepada manajer distrik.

c) Wewenang:

Berwenang untuk mengatur pelaksanaan tugas/pekerjaan secara efektif dan efisien, dan melakukan koordinasi dengan asisten Manajer Distrik lain.

4) Asisten Manajer Administrasi, Keuangan dan SDM, Umum

a) Tugas:

1. Memghimpun dan menyusun RJP, RKAP, RO, dan PMK bidang administrasi keuangan dan umum.

2. Membuat evaluasi bulanan tentang fisik dan biaya bidang administrasi keuangan dan umum serta membuat laporan periodik yang diperlukan (LM).
3. Menganalisa biaya di Unit Usaha dalam Distrik dan membuat rekomendasi yang disampaikan kepada Manajer Distrik.
4. Menghimpun dan mengurus permintaan bahan/barang dari Unit Usaha.
5. Memahami ketentuan perundang-undangan yang berkaitan di bidang SDM dan Umum.
6. Membuat evaluasi bulanan tentang fisik dan biaya bidang SDM dan Umum serta membuat laporan periodic yang dibutuhkan (LM).
7. Menganalisa biaya SDM dan Umum di Unit Usaha dalam distrik dan membuat rekomendasi yang disampaikan kepada manajer distrik.
8. Merencanakan program kaderisasi jangka menengah dan jangka panjang untuk strata pelaksanaan, juru, penyelia pratama, & penyelia muda di UU dalam lingkup Distrik.
9. Merencanakan, menata SDM dalam lingkup distrik melalui mekanisme mutasi, rotasi, promosi dan demosi.



10. Mengevaluasi penilaian kinerja yang disampaikan oleh UU sesuai ketentuan sistem manajemen kinerja.

b) Tanggungjawab:

Asisten Manajer Administrasi, Keuangan dan SDM, Umum bertanggungjawab atas kelancaran tugasnya kepada manajer distrik.

c) Wewenang:

Berwenang untuk mengatur pelaksanaan tugas/pekerjaan secara efektif dan efisien, dan melakukan koordinasi dengan asisten Manajer Distrik lain.

5. Penyusunan Anggaran Penjualan dan Pengendalian anggaran Penjualan

Penyusunan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dilakukan berdasarkan instruksi dari pimpinan perusahaan melalui pernyataan tertulis berupa memo atau instruksi secara lisan. Penyusunan anggaran dilakukan oleh komite anggaran yang diketuai oleh direktur atau pimpinan perusahaan dan anggota komitennya adalah bagian pemasaran dan penjualan.

Penyusunan anggaran disusun setiap periode tahunan. Ketentuan yang dibuat perusahaan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah sebagai berikut:

1) Anggaran disusun berdasarkan perkiraan kemampuan perusahaan.

- 2) Anggaran penjualan menguraikan jelas tentang produk, kuantitas, dan nilai.
- 3) Penentuan besarnya penjualan didasarkan harga jual.

Langkah yang dilakukan dalam penyusunan anggaran penjualan diawali dengan penentuan variabel yang mempengaruhi anggaran penjualan. Penyusunan anggaran penjualan memerlukan informasi masa lalu dan informasi mengenai kondisi pasar saat ini disamping itu dilakukan juga analisis terhadap prestasi penjualan yang telah dicapai perusahaan.

Komite anggaran penjualan PT. Perkebunan Nusantara VII, dalam menyusun anggaran penjualan melakukan peramalan (*forecast*) penjualan yang mungkin dapat tercapai dengan melihat kecenderungan penjualan yang akan terjadi.

Forecast penjualan disusun oleh PT. Perkebunan Nusantara VII, kemudian peramalan penjualan dijadikan dasar anggaran penjualan. Penyusunan peramalan penjualan dilakukan melalui rapat dengan direktur atau pimpinan. Penyusunan peramalan penjualan ini menggunakan metode *judgement*, yaitu berdasarkan pendapat dari pihak yang kompeten antara lain pendapat bagian pemasaran dan tidak memerlukan perhitungan secara statistik.

Perkiraan penjualan disusun oleh bagian penjualan maka disusunlah anggaran penjualan untuk menentukan penjualan yang di anggarkan. Setelah penyusunan anggaran penjualan tersebut,

kemudian diminta pengesahannya kepada direktur atau pimpinan, setelah disahkan anggaran penjualan diserahkan kembali kepada bagian penjualan untuk kemudian dilaksanakan, tahap selanjutnya yang menjadi tahap terakhir dari penyusunan anggaran penjualan ini, mengkomunikasikan kepada pihak lain yang berwenang.

Anggaran penjualan sebagai suatu alat untuk memudahkan pihak perusahaan dalam mencapai suatu laba yang optimal, banyak kendala-kendala yang dihadapi perusahaan baik langsung maupun tidak langsung dengan realisasi anggaran penjualan. PT. Perkebunan Nusantara VII yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan minyak sawit dan inti sawit, minyak dan bungkil inti sawit, karet, teh dan gula. PT. Perkebunan Nusantara VII dalam menjalankan usahanya melakukan penjualan, sehingga perusahaan ini sangat membutuhkan anggaran penjualan. Dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan menetapkan target penjualan.

Ketentuan umum pengendalian anggaran penjualan PT. Perkebunan Nusantara VII adalah:

- 1) Rencana kerja penjualan yang telah dialokasikan kedalam anggaran penjualan dicatat kedalam kartu pengawasan anggaran serta mencatat setiap terjadinya realisasi.

- 2) Penyimpangan yang terjadi dan diperkirakan terjadi harus dibahas dan di analisis, dan biasanya evaluasi pelaksanaannya ini dilakukan persemester.

Pengendalian anggaran ini dilakukan untuk mencegah terjadinya deviasi anggaran sehingga anggaran dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

PT. Perkebunan Nusantara VII di dalam melakukan pencatatan anggaran dilaksanakan oleh bagian administrasi. Pencatatan anggaran disertai dengan realisasi anggaran penjualan tahun lalu. Anggaran penjualan sebelum diserahkan dan dilaksanakan oleh bagian penjualan, terlebih dahulu anggaran dibahas dan dilakukan melalui rapat oleh komite anggaran.

Setelah pencatatan anggaran dilakukan oleh bagian administrasi, dan anggaran penjualan dianalisis dengan cara membandingkan anggaran penjualan dengan realisasi pada periode yang sama. Apabila terjadi selisih, baik selisih yang menguntungkan maupun selisih yang merugikan maka selisih tersebut tidak mempengaruhi laporan keuangan perusahaan, karena anggaran tersebut hanya digunakan sebagai pedoman kerja yang tujuannya untuk mengukur kemampuan manajemen.

6. Anggaran dan Realisasi Penjualan

Anggaran dan realisasi penjualan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) periode tahun 2006-2010 dapat dilihat tabel IV. 1 berikut ini

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Penjualan
PT. Perkebunan Nusantara VII(Persero)
Tahun 2006-2010

No	Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)
1	2006	1.105.780.325.000	1.146.982.258.476
2	2007	1.048.518.679.200	1.102.259.364.113
3	2008	1.045.186.792.000	1.111.296.820.567
4	2009	1.681.088.562.000	1.166.090.675.022
5	2010	1.483.597.675.000	1.207.986.297.974

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Palembang

Tabel IV.1 menunjukkan bahwa target penjualan di tahun 2006 sampai dengan tahun 2007 realisasi penjualan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dapat mencapai target anggaran penjualan yang telah ditetapkan, tetapi realisasi penjualan tahun 2009 dan tahun 2010 tidak mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Perusahaan pada umumnya menggunakan anggaran sebagai tolak ukur dan alat untuk menilai segala kegiatan yang dilakukannya. Penyusunan anggaran perusahaan merupakan suatu rencana kerja yang akan dipergunakan oleh pimpinan sebagai pedoman dalam pelaksanaan

kegiatan dalam tahun anggaran tersebut. Anggaran penjualan merupakan bagian dari anggaran secara umum, dan merupakan unsur yang paling kritis serta paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu pertimbangan manajemen untuk menyusun anggaran penjualan sangatlah penting.

Anggaran penjualan merupakan suatu alat yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, terutama pada bagian penjualan. Agar kegiatan penjualan dapat berjalan dengan baik dan tercapai tujuan perusahaan, maka anggaran perusahaan disusun, dengan berpedoman pada prosedur penyusunan anggaran penjualan yang terdapat pada perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) melakukan penyusunan dan pelaksanaan anggaran penjualan. Anggaran penjualan disusun setiap periode tahunan, dari anggaran inilah volume penjualan diukur berdasarkan perbandingan antara anggaran penjualan dan realisasinya.

Dibawah ini penulis ingin melihat anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) untuk itu penulis membaginya ke dalam

1. Analisis penyusunan anggaran penjualan
 - a. Metode penyusunan Anggaran
 - b. Proposal Anggaran
 - c. Negosiasi / pembahasan / rapat anggaran
 - d. Review dan persetujuan anggaran



- e. Revisi anggaran
- 2. Analisis pengendalian anggaran penjualan
 - a. Laporan pengendalian secara berkala
 - b. Perubahan / evaluasi terhadap pengendalian anggaran penjualan

1. Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan

a. Metode Penyusunan Anggaran Penjualan

Penyusunan anggaran penjualan harus dilakukan secara cermat agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Tujuan tersebut didapat dengan cara meningkatkan realisasi penjualan. Setiap perusahaan cenderung memandang kedepan, sehingga dalam pelaksanaannya berpegang pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Untuk itu PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) setiap periode tahunan menyusun anggaran penjualan.

Dalam menyusun anggaran penjualan Manajer perusahaan meminta pertimbangan dan menyerahkan kepada bawahan kemudian menyetujui dan mengesahkan anggaran untuk dijadikan pedoman dalam pencapaian tujuan utama perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas mengenai penyusunan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero), dapat diketahui bahwa proses penyusunan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero), bersifat *Bottom up* yaitu

penyusunan anggaran penjualan dilakukan bawahan untuk diajukan kepada manajer dengan melibatkan bawahannya.

Penyusunan anggaran penjualan dengan menggunakan metode *Bottom up* ini, manajer perusahaan meminta pertimbangan dari bawahan yang terlibat langsung dengan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan penjualan sehingga anggaran penjualan yang disusun dengan metode ini dapat dihasilkan anggaran penjualan yang realistis, karena informasi penyusunan anggaran ini didapat dari orang atau bagian yang terlibat langsung dengan kegiatan penjualan yang mengetahui persis bagaimana kondisi pasar dan selera konsumen, serta informasi lainnya mengenai kondisi perusahaan.

b. Proposal Anggaran

Proposal anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) perlu menerbitkan asumsi-asumsi seperti adanya perubahan tarif penjualan. Adanya perubahan kebijakan moneter dan asumsi-asumsi yang sangat dominan mempengaruhi usulan anggaran perusahaan baik dari faktor internal maupun eksternal.

1. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan yang bersumber dari dalam perusahaan. Faktor internal yang akan dianalisis meliputi

penjualan tahun lalu, kebijakan penjualan, tenaga penjualan dan modal.

a. Penjualan Tahun Lalu

PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dalam menyusun anggaran penjualan menggunakan penjualan tahun lalu sebagai pedoman penyusunan anggaran. Dalam hal menetapkan anggaran penjualan perusahaan selalu menetapkan anggaran untuk tahun berikutnya berdasarkan anggaran tahun lalu untuk penjualan tahun berikutnya. Dalam hal menetapkan anggaran penjualan perusahaan lainnya berlandaskan dengan anggaran tahun sebelumnya bukan dengan realisasi penjualan tahun sebelumnya.

b. Kebijakan Perusahaan

Salah satu faktor internal penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan adalah kebijakan perusahaan, hal ini penting dikarenakan perusahaan dituntut untuk menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dapat membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

a) Harga

Kebijakan harga merupakan suatu kebijakan yang ditetapkan suatu perusahaan yang akan

berhubungan dengan tingkat harga yang akan diberikan pada produk. Kebijakan penetapan harga jual produk sangat penting karena harga merupakan bagian penawaran suatu produk biasanya dilakukan dengan mengadakan riset pasar untuk mengetahui apakah pasar menerima atau menolak harga yang ditawarkan.

Harga juga dapat menentukan posisi persaingan perusahaan dan juga akan mempengaruhi daerah pemasaran. Harga jual produk bagi perusahaan akan memberikan hasil dengan menciptakan sejumlah pendapatan dengan keuntungan bersih. Penetapan harga jual selain memperhatikan kualitas produk juga memperhatikan pesaing.

b) Promosi

Promosi merupakan salah satu sarana perusahaan untuk memperkenalkan produk-produknya kepada pelanggan.

c. Tenaga Penjual

Tenaga penjual merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi penjualan suatu produk, tenaga kerja yang tersedia baik jumlah maupun keterampilan dan keahliannya serta kemungkinan pengembangannya

diwaktu yang akan datang. Faktor tenaga kerja yang perlu diperhitungkan dalam penyusunan anggaran, penyusunan anggaran penjualan yakni berkaitan dengan jumlah, keterampilan dan keahlian, pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) tenaga kerja kurang diperhitungkan padahal tenaga kerja jumlahnya banyak dan mempengaruhi keterampilan dan keahlian serta cukup potensial untuk dikembangkan dimasa yang akan datang.

d. Modal

Modal yang tersedia atau dana yang tersedia merupakan faktor penting untuk membiayai kegiatan penjualan. Modal yang cukup dapat digunakan untuk menunjang kegiatan promosi dan pemberian kompensasi kepada tenaga penjual.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi realisasi penjualan dan menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero). Faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target penjualan pada tahun 2009-2010 diantaranya pengaruh krisis ekonomi global, fluktuasi harga minyak dunia, dan penurunan ekspor.

a. Pengaruh Krisis Ekonomi Global

Krisis ekonomi global ini berawal dari Amerika Serikat. Penyebab utamanya adalah terjadinya bangkrutnya beberapa perusahaan finansial diantaranya Lehman Brothers, Fanni Mae, dan Freddy Mac. Krisis ini menyebabkan terjadinya penurunan permintaan terhadap CPO (Crude Palm Oil), karet, teh, dan gula dimana komoditas ini merupakan komoditas utama penjualan dari PT. Perkebunan Nusantara VII. Penurunan ini membuat target penjualan yang telah direncanakan oleh perusahaan tidak tercapai.

b. Fluktuasi Harga Minyak Dunia

Fluktuasi harga minyak dunia yang terjadi pada tahun 2009 mempengaruhi harga beberapa komoditas alam seperti karet dan CPO. Hal ini terlihat dari penurunan harga dunia karet dan CPO yang terjadi pada tahun 2009-2010. Penurunan harga dunia berdampak pada penurunan harga nasional karet dan CPO. Penurunan ini membuat target penjualan PT. Perkebunan Nusantara VII yang telah ditetapkan tidak tercapai.

c. Penurunan Ekspor

Penurunan ekspor merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi tercapai atau tidaknya



target penjualan suatu perusahaan. Penurunan ekspor dapat disebabkan oleh kebijakan pemerintah, badan regulasi, maupun permintaan konsumsi dunia.

Kebijakan pemerintah yang pernah dikeluarkan yang mempengaruhi kegiatan ekspor dan impor adalah kebijakan pengurangan kuota ekspor CPO. Kebijakan ini dilakukan untuk mengatasi peningkatan permintaan dalam negeri. Sedangkan kebijakan badan regulasi dunia yang menyebabkan penurunan ekspor nasional adalah pengaturan kuota produksi dari beberapa negara penghasil utama komoditas seperti yang pernah dikeluarkan oleh Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) yang mengatur perdagangan sawit dunia dan Internasional Tripartite Rubber Council (ITRC) yang mengatur perdagangan karet dunia.

c. Negosiasi / pembahasan / rapat anggaran

Setiap bagian yang menyusun anggaran PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) perlu mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan direktur pada saat diadakannya rapat anggaran. Lalu direktur berupaya mempertimbangkan validitas dari masing-masing penyesuaian. Negosiasi ini juga dapat digunakan oleh direktur untuk menilai sampai seberapa jauh karyawan memiliki prestasi yang benar mengenai sasaran anggaran. Hasil akhir dari

negosiasi ini merupakan persetujuan dan penetapan anggaran untuk suatu periode.

d. Review dan Persetujuan

Mereview anggaran PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) diperlukan kemampuan direktur dalam memahami aktivitas yang seharusnya dilaksanakan oleh karyawan dalam mencapai sasaran anggaran. Review dilakukan melalui proses negosiasi antara direktur dan manjer divisi untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah sumber daya yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Jika direktur tidak melaksanakan review atau tidak memiliki kompetensi dalam melaksanakan review usulan anggaran yang diajukan oleh manajer divisi, anggaran yang dihasilkan dari proses penyusunan anggaran hanya berupa ber-stamp yang direktur sekedar memberikan persetujuan yang membubuhkan cap, tanpa memahami isinya.

Jika direktur tudak memahami usulan anggaran yang diajukan oleh manajer divisi, direktur akan melakukan pemotongan setiap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer divisi, tanpa dapat memberikan alasan yang masuk akal pemotongan yang dilakukan. Situasi semacam ini akan mengakibatkan manajer termotivasi untuk melakukan *budget*



watering, dengan mengajukan usulan anggaran jauh lebih rendah dari jumlah yang seharusnya.

e. Revisi Anggaran

Revisi Anggaran PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang telah disetujui penting untuk dipertimbangkan. Karena revisi anggaran memungkinkan mengubah anggaran sistematis dan prosedur untuk keadaan khusus. Dengan demikian revisi anggaran yang dibuat oleh setiap manajer dengan menggunakan prosedur penyusunan anggaran dapat berjalan dengan baik guna tercapainya hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.

2. Analisis Pengendalian Anggaran Penjualan

a. Laporan Pengendalian Secara Berkala

Pengendalian adalah proses menentukan standar, menerima respons atas kinerja aktual dan melakukan tindak koreksi apabila kinerja aktual menyimpang secara signifikan dari kinerja yang direncanakan suatu perusahaan. Untuk mengendalikan anggaran dan memperoleh informasi finansial, manajer menggunakan laporan dari berbagai kepala departemen. Melalui anggaran dan laporan berkala, manajemen berusaha untuk mencapai sasaran dalam menyediakan prosedur perencanaan anggaran, memotivasi individu dengan menciptakan iklim penghematan biaya.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) belum melakukan



pengendalian secara maksimal. Karena tidak adanya laporan pengendalian secara berkala. Laporan pengendalian secara berkala dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan sebagai alat pembuatan keputusan dan sumber informasi untuk mengevaluasi anggaran penjualan.

b. Evaluasi terhadap pengendalian anggaran penjualan

Pengendalian anggaran penjualan harus di evaluasi secara berkala untuk menentukan perbedan yang dapat diatasi sebelum anggaran menjadi tidak efektif. Pengendalian anggaran telah dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dengan mengevaluasi perbandingan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan setiap triwulan. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa, penjualan tahun 2009 dan tahun 2010 tidak tercapai di sebabkan oleh:

1. Aspek Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) sudah baik, karena dalam penyusunan anggaran penjualan menggunakan metode *Bottom up*. Tetapi dalam penyusunannya tidak memperhitungkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi penjualan antara lain krisis ekonomi global, fluktuasi harga minyak dunia, dan kebijakan-kebijakan pemerintah maupun badan regulasi.

2. Aspek Pengendalian Anggaran

Pengendalian anggaran PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dilakukan dengan mengevaluasi anggaran penjualan setiap tiga bulan sekali. Namun evaluasi ini tidak disertai dengan membuat laporan pengendalian secara berkala sehingga pimpinan perusahaan tidak dapat mengetahui tingkat pencapaian atau penyimpangan yang terjadi secara cepat dan tepat, ini membuat keputusan untuk perbaikan tidak dapat dilakukan sedini mungkin.



B. Saran

Penulis dalam kesempatan ini akan memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. PT. Perkebunan Nusantara diharapkan dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan memperhatikan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi penjualan antara lain krisis ekonomi global, fluktuasi harga minyak dunia, dan kebijakan-kebijakan pemerintah maupun badan regulasi.
2. PT. Perkebunan Nusantara VII diharapkan dalam melakukan pengendalian anggaran sebaiknya disertai dengan pembuatan laporan pengendalian secara berkala sehingga dapat mempermudah dalam penyusunan anggaran penjualan dan untuk pengambilan keputusan perbaikan sedini mungkin apabila terjadi kesalahan dalam estimasi anggaran penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Ahmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Pertama. Rineka Cipta, Jakarta.
- Ahmad Kamarudin. 2005. **Akuntansi Manajemen**, Penerbit Raja Gravindo Perkasa, Jakarta.
- Bambang Hariadi. 2002. **Akuntansi Manajemen**, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta .
- Glenn A. Welch. 2002. **Penyusunan Budget (budgeting)**, Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri. 2000. **Anggaran Perusahaan**, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hansen dan Mowen. 2006. **Akuntansi Manajemen**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Husein Umar. 2002. **Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Jujuk Herawati dan Sunarto. 2004. **Penyusunan Budget (budgeting)**, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Malayu S. P Hasibuan. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kedua Edisi Revisi Bumi Aksara, Jakarta.
- M. Nafarin. 2004. **Penganggaran Perusahaan**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2001. **Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen**, Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar. 2002. **Akuntansi Manajemen**. Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta .
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2002. **Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta
- R.A. Supriyono. 2001. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta .
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan alih bahasa FX. Kurniawan Tjakrawala. 2003. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Sofyan Assauri. 2001. **Manajemen Produksi Dan Operasi Perusahaan**, Edisi Kedua, Universitas Indonesia, Jakarta

Sofyan Syafri Harahap. 2001. **Akuntansi Manajemen**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Sugiyono. 2003. **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan 4, CV. Alfabeta, Jakarta.

Syahrman. 2009. **Metodologi Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kuantitatif**, Citrabooks Indonesia, Bumi Sriwijaya.

Welsch, Hilton, dan Gordon. 2003. **Anggaran**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Yayat M. Herujito. 2001. **Dasar-Dasar Manajemen**, Jilid 1, Penerbit PT. Grasindo Jakarta.

Skripsi:

Herlinda Maretha. 2003. **Analisis Penyusunan Anggaran dan Realisasi Penjualan dalam Mengamankan Pendapatan Angkutan Penumpang pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan**, Skripsi FE Ekstension UNSRI. (tidak dipublikasikan)

Tris Triana Dewa. 2006. **Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Dan Efisiensi pada PT. Multi Data Palembang**, Skripsi FE Universitas Muhammadiyah. (tidak dipublikasikan)





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN

JURUSAN MANAJEMEN (S1)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

IZIN PENYELENGGARAAN

No. 3450/D/T/2005
No. 3449/D/T/2005
No. 1611/D/T/2005

AKREDITASI

No. 018/BAN-PT/AK-XI/S1/VI/2008 (B)
No. 020/BAN-PT/AK-IX/S1/IX/2005 (B)
No. 005/BAN-PT/AK-X/Dpt-III/VI/2010 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faximile (0711) 518018 Palembang 30263

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Senin, 22 Agustus 2011
Waktu : 13.00 WIB
Nama : Eva Marya Ningsih
NIM : 22 2007 036
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN PENJUALAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) PALEMBANG

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

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	M. Basyaruddin R, S.E, Ak., M.Si	Pembimbing	17/9-11	
2	M. Basyaruddin R, S.E, Ak., M.Si	Ketua Penguji	17/9-11	
3	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Anggota Penguji I	17/11/11	
4	Aprianto, S.E, M.Si	Anggota Penguji II	15/9/11	

Palembang, September 2011

An Dekan
Ketua Jurusan Akuntansi



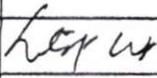
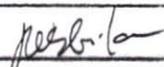
Drs. Sunardi, S.E, M.Si

BERITA ACARA SEMINAR USULAN PENELITIAN

yang dilaksanakan Seminar Usulan Penelitian mahasiswa :

Nama : EVA MARYA NINGSIH
NIM : 222007036
Jurusan : AKUNTANSI
Hari / Tanggal : SABTU / 25 Juni 2011
Pukul : 08:00 WIB
Judul : ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN PENJUALAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) PALEMBANG

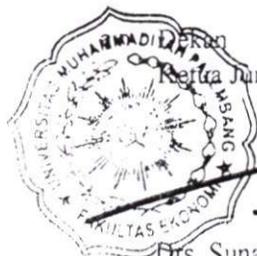
Anggota Penelaah sebagai berikut :

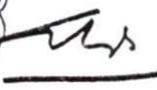
NO	NAMA	TANDA TANGAN PEMBIMBING / PENELAAH	SARAN / PERBAIKAN
1	M. Basyaruddin, R, S.E, Ak, M.Si	1 	
2	DR. Sa'adah Siddik, S,E, Ak, M.Si	2 	
3	Aprianto, S.E., M.Si	3 	

Hasil Seminar :

Disetujui tanpa perbaikan
Disetujui dengan perbaikan
Ditolak/ubah materi UP/Seminar UP kembali

ditetapkan : di Palembang
tanggal : 21 Juni 2011




Drs. Sunardi, S.E., M.Si

**DAFTAR HADIR SEMINAR USULAN PENELITIAN
MAHASISWA JURUSAN AKUNTANSI
PERIODE GENAP 2010 - 2011**

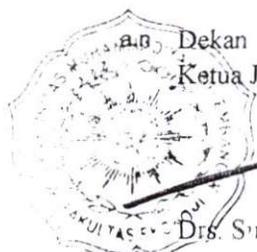
Nama : EVA MARYA NINGSIH
 NIM : 222007036
 Jurusan : AKUNTANSI
 Hari / Tanggal : SABTU / 25 Juni 2011
 Waktu : 08:00 WIB
 Judul : ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN
 PENJUALAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) PALEMBANG

NO	NAMA	NIM	TANDA TANGAN
1	Iena Amara	22.2007.032	1 <i>Iena</i>
2	Wollan Vita Loka	22.2007.043	2 <i>Wollan</i>
3	Eva Shawa Lina	22.2007.013	3 <i>Eva</i>
4	Siti Mariam	22.2007.120	4 <i>Siti</i>
5	Widha Yulia	22.2007.129	5 <i>Widha</i>
6	Naytha Permata	22.2007.197	6 <i>Naytha</i>
7	Monika Anggraeni	23.2007.161	7 <i>Monika</i>
8	Winda Hesti Oktarina	22.2007.152	8 <i>Winda</i>
9	Wicaksono Dwi Permedi	22.2008.092	9 <i>Wicaksono</i>
10	Bambang Dwi Jangkoko	22.2008.020	10 <i>Bambang</i>
11	Maria Umi Kalsum	22.2008.236	11 <i>Maria</i>
12			12
13			13
14			14
15			15

ditetapkan : di Palembang
 tanggal : 21 Juni 2011

a.B. Dekan
 Ketua Jurusan Akuntansi,

 Drs. Sinaridi, S.E., M.Si




SURAT KETERANGAN

Nomor. D.BAN/Sku/010/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ir. M. Natsir, SH
Jabatan : Manajer Distrik Banyuasin
Alamat : Jl. Kol. Hi. Burlian Km. 9,5 Palembang

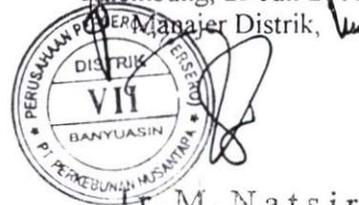
Menyatakan dengan sesungguhnya :

Nama : Eva Marya Ningsih
Universitas : Muhammadiyah Palembang
Program Study : Fakultas Ekonomi

Menyatakan bahwa Siswi Universitas Muhammadiyah Palembang Fakultas Ekonomi *telah selesai* melaksanakan Kuliah Kerja Lapangan / Pengambilan Data dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi yang dilaksanakan pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara VII Distrik Banyuasin dihitung mulai dari tanggal 23 Mei 2011 s/d 23 Juni 2011, sebagaimana Surat Distrik Banyuasin Nomor. BAN/H/015/2011 tanggal 11 Mei 2011 atas Surat Kepala Tata Usaha Universitas Muhammadiyah Palembang Fakultas Ekonomi Nomor. 583/G-17/FE-UMP/V/2011 tanggal 03 Mei 2011 dengan hasil memuaskan.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 25 Juli 2011



Ir. M. Natsir
Nopek: 1845800364



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : EVA MARYA NINGSIH	PEMBIMBING
NIM : 22 2007 036	KETUA : M. Basyaruddin R, SE., Ak., M.Si
JURUSAN : AKUNTANSI	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN PENJUALAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) PALEMBANG	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	23/7	BAB I - III	A		Perbaikan Metodologi
2					mapela delis
3					penyusunan anggaran
4					pengetahuan umum
5	25/7	BAB I	A		Raport Bab III - I
6					
7	25/7	BAB IV - V			Perbaikan Pembahasan
8					dan kesimpulan
9					dan kesimpulan
10					dan kesimpulan
11					dan kesimpulan
12					dan kesimpulan
13					
14					
15					
16					

CATATAN

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluaran di : Palembang
Pada tanggal : / /

a.n. Dekan
Ketua Jurusan,

Drs. Sunardi, S.E, M.Si





ECONOMICS FACULTY
UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LANGUAGE INSTITUTE & CAREER

Jl. Ahmad Yani - 14 Ulu Palembang

Telp. 0711.511433

e-mail: lbpk_feump@yahoo.com

TOEFL PREDICTION TEST

FULL NAME	TIME TAKEN
Eva Marya Ningsih	08.00-10.00 AM

SEX	DATE OF BIRTH	TEST DATE
M/F	D / M / Y	D / M / Y
F	30-Dec-1989	29/7/2011

TOEFL PREDICTION SCORES			
SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	TOTAL SCORE
37	41	45	410

EXAMINEE'S NUMBER
532

DATE OF REPORT
4/8/2011

Prof. Dr. Indawan Syahri, M.Pd.

Consultant

Muhammad Fahmi., S.E., M.Si

CHAIRMAN

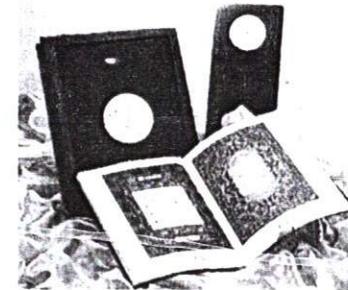
When properly signed, this report certifies that the candidate whose name appears above has taken the TOEFL prediction Test of Economics faculty - language institute & career under secure conditions. This score is valid for only six months. This report is confidential



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : EVA MARYA NINGSIH
NIM : 222007036
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 29 Oktober 2010

an. Dekan
Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni

Wegyal dan Istami



BIODATA PENULIS

Nama : Eva Marya Ningsih

Tempat Tanggal Lahir : Sekayu, 30 Desember 1989

Jenis Kelamin : Perempuan

Alamat : Jl. Serasi II Komp. Megah Asri I Blok L No. 01
RT. 060 RW. 001 KM 13 Palembang

Nomor Telepon : (0711) 431 248

Pekerjaan : Mahasiswi

Nama Orang Tua : 1. Ayah : Amar Nuh
2. Ibu : Hanuyah

Pekerjaan Orang Tua : 1. Ayah : Karyawan PTPN VII BEKA
2. Ibu : Ibu rumah tangga

Alamat Orang Tua : Jl. Serasi II Komp. Megah Asri I Blok L No. 01
RT. 060 RW. 001 KM 13 Palembang

Palembang, Juli 2011

Penulis,

Eva Marya Ningsih

