

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK TERCAPAINYA  
ANGGARAN PENJUALAN PADA CV.TERUSAN JAYA  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**NAMA : HENI WIJAYA**

**NIM : 22 2008 159**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2012**

**SKRIPSI**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK TERCAPAINYA  
ANGGARAN PENJUALAN PADA CV.TERUSAN JAYA  
PALEMBANG**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Palembang**



**OLEH :**

**NAMA : HENI WIJAYA**

**NIM : 22 2008 159**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2012**

## Halaman Pernyataan Bebas Plagiat

# PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

**Nama** : Heni Wijaya

**NIM** : 22 2008 159

**Program Studi** : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan segala konsekuensinya.

Palembang, Desember 2012

Penulis



Heni Wijaya

**Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**Judul : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK  
TERCAPAINYA ANGGARAN PENJUALAN PADA  
CV. TERUSAN JAYA PALEMBANG**

**Nama : HENI WIJAYA**  
**NIM : 22 2008 159**  
**Fakultas : Ekonomi**  
**Program Studi : Akuntansi**  
**Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima dan Disyahkan  
Pada tanggal, Desember 2012**

**Pembimbing**



**(Rosalina Ghazali, SE.,Ak.,M.Si)  
NIDN / NBM : 0228115802**

**Mengetahui  
Dekan  
U.b. Ketua Program Studi Akuntansi**



**(Rosalina Ghazali, SE.,Ak.,M.Si)  
NIDN / NBM : 0228115802**

**Motto :**

- ***"Apabila kamu dihormati dengan suatu penghormatan, maka balaslah penghormatan itu dengan yang lebih baik atau balasl (dengan yang serupa)".***

***(QS An-Nisaa' [4] : 86)***

- ***Semangat dan impian membantu untuk merai kesuksesan***
- ***Kejarlah ilmumu setinggi langit jika kau mampu sampai ke-ujung dunia dan setinggi-tingginya tembok Cina***

***Kupersembahkan Karya Ini Untuk :***

- ***Mama dan Abah tersayang atas segala do'u dan kasih sayang yang tak ada henti-hentinya***
- ***Mamaku tersayang yang mampu bersabar mendidiku dari kecil hingga sekarang***
- ***Kakak Tersayang***
- ***Keponakanku Dita dan Yoga yang lucu***
- ***Semua Teman-teman ku Di UMP***
- ***Agama, dan Almamater***

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Penelitian sebelumnya .....	11
B. Landasan Teori .....	12
1. Anggaran Penjualan .....	12
a) Pengertian Anggaran Penjualan .....	12
b) Karakteristik Anggaran .....	12
c) Ciri-ciri Anggaran .....	14
d) Jenis Anggaran .....	15
e) Manfaat dan Kelemahan Anggaran .....	15
f) Fungsi Anggaran .....	16
g) Unsur Pokok Anggaran Penjualan .....	18
h) Alasan perusahaan menyusun anggaran penjualan ..	19
i) Prosedur Penyusunan anggaran penjualan .....	21

j) Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan.....	23
k) Faktor-faktor yang menyebabkan penyimpanan Anggaran .....	27
2. Upaya Pencapaian Anggaran Penjualan.....	28
<b>BAB. III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
A. Jenis Penelitian.....	30
B. Tempat Penelitian .....	31
C. Operasional Variabel.....	31
D. Data Yang Diperlukan.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	33
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil penelitian.....	36
B. Pembahasan.....	36
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	51
B. Saran.....	52
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	



## PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, tak terlupakan sholawat beriringan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengeluarkan umat manusia dari kegelapan dan kebodohan.

Dalam skripsi ini Penulis tertarik melakukan penelitian dengan Judul **Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Anggaran Penjualan Pada CV. Terusan Jaya Palembang** yang disajikan penulis dalam 5 bab, masing-masing Bab I, Pendahuluan, Bab II, Kajian Pustaka, Bab III, Metode Penelitian, Bab IV, Hasil Penelitian dan Pembahasan, serta Bab V, kesimpulan dan saran.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku serta saudara-saudaraku yang tercinta, dimana selalu mencurahkan do'a dan bantuannya baik moril maupun materil selama penyusunan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si yang telah membimbing, memberikan pengarahan dan saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu juga saya ucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang :

1. Bapak H.M. Idris, SE. M.Si. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.

2. Bapak Taufiq Syamsuddin, SE, Ak., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Drs. Sunardi, SE. M.Si. selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Ibu Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si, selaku Pembimbing Akademik saya, beserta Dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
6. Kedua Orang Tuaku yang tercinta, Mama dan Abah, terima kasih atas doa dan semangatnya
7. Orang yang selalu memberikan semangat, waktu, kesabaran dukungan moril serta memberikan banyak bantuan hingga selesainya skripsi ini.
8. Teman-teman KKN Tematik Posdaya Angkatan II di Desa Sungai Pinang.
9. Buat seseorang yang spesial yang akan menjadi pendamping hidupku kelak.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis selama penyelesaian skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca umumnya, Amien.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb**

Palembang, Desember 2012

Penulis

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan setiap perusahaan sangat membutuhkan keahlian dan kemampuan dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaannya. Perusahaan sebagai wadah kegiatan yang mempunyai tujuan untuk menghasilkan keuntungan yang optimal sesuai dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Setiap perusahaan dagang khususnya, harus sedapat mungkin unggul dalam bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Perkembangan bidang ekonomi dan bisnis sekarang telah semakin mempertajam persaingan bisnis di Indonesia.

Menjalankan kegiatan perusahaan yang perlu direncanakan dengan sangat hati-hati dan penuh dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan. yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Berdasarkan keadaan tersebut maka manajemen perusahaan dituntut untuk memiliki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang menyangkut penentuan program perusahaan dimasa depan serta penjabarannya menjadi rencana yang realistis, sederhana, kuantitatif dan terperinci. Untuk mencapai tujuan, perusahaan memerlukan manajemen yang baik serta dapat melaksanakan fungsi manajemen dengan baik.

Semakin banyaknya kebutuhan akan barang, ini membuka peluang bisnis yang cukup menjanjikan bagi para investor dan semakin meningkatnya kebutuhan akan barang tersebut semakin meningkat pula penghasilan atau laba perusahaan.

Penjualan yang dilakukan perusahaan selama periode tertentu dapat tercapai secara efektif dan efisien tentunya penjualan tersebut terlebih dahulu dianggarkan dalam suatu anggaran penjualan. Hal ini ditujukan agar penjualan tersebut dapat diukur dari target yang akan dicapai.

Perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba. Dengan adanya laba yang diperoleh tersebut ditujukan agar kontinuitas perusahaan perusahaan dapat terjamin dan perkembangan perusahaan dapat terus ditingkatkan. Untuk melaksanakan tujuan tersebut, maka setiap perusahaan perlu memperhatikan proses perencanaan dan pengendalian terhadap segala kegiatan perusahaan. salah satu kegiatan perusahaan yang penting adalah kegiatan penjualan. Penjualan merupakan transaksi yang ada dalam perusahaan dan merupakan sumber pendapatan.

Pencapaian laba dari volume penjualan yang tinggi, selalu menjadi tujuan utama dalam perusahaan, karena laba merupakan salah satu aspek bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, serta melaksanakan rencana pengembangannya. Pada era globalisasi seperti sekarang, persaingan yang ada semakin ketat dan para pelaku ekonomi bergerak semakin dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk meningkatkan operasi dan pelayanannya secara maksimal, serta harus memperhatikan faktor yang harus selalu dipertimbangkan, yaitu strategi perusahaan, kondisi perekonomian, dan peraturan pemerintah. Peningkatan

kualitas produk serta menjalankan operasi yang efektif tentu bukan hal mudah, manajemen perusahaan dituntut untuk mampu mengelola perusahaan dan menjalankan fungsi manajemen dengan baik. Fungsi manajemen yang dimaksud meliputi: fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan fungsi pengendalian. Keseluruh fungsi tersebut harus dijalankan sebaik mungkin serta harus solid agar manajemen mampu menghasilkan keputusan-keputusan yang tepat dan andal, guna mendukung kepentingan dan perkembangan perusahaan.

Fungsi manajemen yang memiliki peranan lebih dalam proses keberlangsungan organisasi yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Hal tersebut dikarenakan fungsi perencanaan menyangkut titik awal rencana apa saja yang hendak dilakukan oleh perusahaan. Kemudian fungsi pengendalian sangat berperan dalam hal mencegah proses pelaksanaan atas rencana, menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, fungsi perencanaan dan pengendalian merupakan dua fungsi yang saling berhubungan satu sama lain. Dasar dari proses pengendalian, adalah apa yang direncanakan, sehingga suatu pengendalian yang efektif hanya akan tercapai apabila proses perencanaan disusun dengan baik dan matang. Pengendalian yang efektif merupakan suatu proses yang terus bekerja selama perusahaan beroperasi dalam periodenya. Setiap aktivitas usaha yang dijalankan sesuai dengan perencanaan dan proses pengendalian yang baik, akan membimbing perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menunjang hal tersebut, maka diperlukan suatu alat bantu bagi manajemen, yang berfungsi sebagai suatu tolok ukur bagi manajemen dalam

menilai keberhasilan pelaksanaan proses perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan, yaitu anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja dalam bentuk pernyataan kuantitatif, yang pada umumnya digunakan oleh suatu lembaga atau suatu badan usaha seperti perusahaan. Anthony & Govindarajan, yang diterjemahkan oleh Tjakrawala & Krista (2005:74), mendefinisikan anggaran sebagai: “Suatu rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran manajer yang menyusun anggaran, guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.”

Anggaran merupakan salah satu alat yang penting bagi manajemen untuk penyusunan perencanaan, koordinasi serta pengendalian seluruh kegiatan di dalam suatu perusahaan. Anggaran dapat memperjelas *lines of responsibility dan lines of authority* (garis-garis tanggung jawab dan garis-garis wewenang) dari setiap unit organisasi (Muljono, 2002).

Anggaran yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh unit-unit yang ada di dalam perusahaan, dengan sendirinya akan berinteraksi dengan individu-individu yang ada di dalam perusahaan. Peranan dan kepentingan individu di dalam organisasi atau perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan didasarkan pada ketertarikan para individu untuk mencapai tujuan atau kepentingannya (Sahmuddin, 2001).

Anggaran penjualan memberikan informasi mengenai kegiatan penjualan perusahaan, melalui informasi tersebut dapat dianalisis lebih lanjut serta dievaluasi apakah sesuai dengan perencanaan semula, dalam rangka mencapai target yang diharapkan dengan pengeluaran biaya yang wajar. Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran lain, seperti

anggaran biaya pemasaran, anggaran kas, dan anggaran investasi. Anggaran penjualan juga merupakan pedoman dasar bagi seluruh aktivitas perusahaan dalam segi perekrutan karyawan, administrasi masalah pendanaan, investasi serta ekspansi.

Beberapa perusahaan swasta yang saat ini terus berkembang terutama perusahaan dagang yang merupakan mitra kerja pemerintah dalam pengembangan perekonomian masyarakat.

Sebagai mitra kerja pemerintah, perusahaan swasta juga mengharapkan laba. Kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada berhasil tidaknya dalam melaksanakan penjualan.

Berkaitan dengan penerimaan kas karena hasil penjualan biasanya di terima dalam bentuk kas, oleh karena itu penjualan sangat erat hubungannya dengan faktor-faktor penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran penjualan menurut Munandar (2001:50-52) secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Faktor-faktor intern,

Faktor intern adalah faktor yang muncul dari dalam perusahaan itu sendiri, yaitu : data, informasi. dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan itu sendiri serta;

2. Faktor-faktor ekstern

Faktor ekstern adalah faktor yang muncul dari luar perusahaan tersebut, yaitu : data, informasi dan pengalaman yang terdapat dari luar perusahaan, tetapi disana mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan.

Anggaran penjualan itu merupakan suatu rencana penjualan yang disusun secara sistematis. Adanya suatu rencana berarti ada suatu pegangan mengenai apa yang dilakukan nanti, sehingga jalannya suatu perusahaan lebih terarah menuju sasaran (tujuan) perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penetapan anggaran penjualan perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan penyusunan anggaran tersebut. Unsur penting untuk membuat anggaran penjualan tersebut adalah mengetahui taksiran kuantitas penjualan, pengalaman masa lalu, dan kondisi pasar. Unsur-unsur dalam membuat anggaran tersebut sangat penting diperhatikan agar perusahaan dapat menyusun anggaran secara efektif.

Penyusunan anggaran penjualan sebaiknya melibatkan semua bagian yang terkait dan terdapat kerjasama serta koordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan dalam prosedur penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

Selain itu sebaiknya dalam setiap pelaksanaan anggaran penjualan dibuat laporan bulanan terhadap pelaksanaan anggaran penjualan yang akan di realisasikan tersebut, tujuannya agar manajemen perusahaan dapat menilai pelaksanaan anggaran penjualan yang telah dilaksanakan.

Tanpa adanya suatu rencana, jalannya perusahaan akan tidak menentu, karena tidak adanya petunjuk yang jelas tentang kegiatan apa yang harus dilakukan serta kemana kegiatan tersebut diarahkan. Oleh karena itu, rencana dijadikan sebagai suatu pedoman kerja, maka sudah semestinya jika rencana disusun secara sistematis, terperinci, jelas dan tidak menimbulkan berbagai macam tafsiran, serta memungkinkan untuk dilaksanakan.

CV Terusan Jaya Palembang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan meubel khususnya kursi. CV Terusan Jaya Palembang dalam penetapan atau penyusunan anggaran penjualan mempertimbangkan beberapa hal, antara lain sebagai upaya pengendalian pendapatan atau laba yang hendak dicapai oleh perusahaan. Unsur penting yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah mengetahui taksiran kuantitas penjualan dan taksiran harga penjualan, pengalaman masa lalu, dan kondisi pasar. Unsur-unsur dalam membuat anggaran tersebut sangat penting di perhatikan agar perusahaan dapat menyusun anggaran secara efektif.

Berikut ini merupakan anggaran dan realisasi penjualan meubel CV. Terusan Jaya Palembang untuk tahun 2009-2011

**Tabel 1.**  
**Anggaran dan Realisasi Penjualan Meubel**  
**CV. Terusan Jaya Palembang**

Tahun	Anggaran		Realisasi		Persentase Realisasi (%)	
	set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan
2009	320	320.000.000	300	285.000.000	93,75%	89,06%
2010	350	355.250.000	305	315.330.000	87,14%	88,76%
2011	360	462.500.000	330	321.500.000	91,67%	69,51%

*Sumber: CV Terusan Jaya, data diolah, 2012*

Uraian tabel tersebut menjelaskan bahwa target penjualan yang dianggarkan CV. Terusan Jaya Palembang selama tiga tahun (2009-2011) tidak pernah tercapai.

Pada tahun 2009 target penjualan adalah 320 set meubel dengan target pendapatan sebesar Rp.320.000.000,- namun yang terealisasi hanya 300 set atau sebesar 93,75% nilai tersebut memang masih cukup besar, namun realisasi target pendapatan hanya 89,06% atau sebesar Rp. 285.000.000,-

Pada tahun 2010 target penjualan dinaikkan menjadi 350 set dengan target pendapatan sebesar Rp. 355.250.000,- dan yang terealisasi hanya 305 set atau sebesar 87,14% serta realisasi target pendapatan hanya 88,76%. Jadi baik realisasi penjualan maupun realisasi pendapatan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2011 target penjualan dinaikkan kembali menjadi 360 set dengan target pendapatan sebesar Rp.462.500.000, sementara realisasi hanya 91,67% atau sebesar 330 set dan realisasi pendapatan mengalami penurunan yang signifikan yaitu hanya sebesar 69,51% dari target yakni sebesar Rp.321.500.000.

Dari uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dari tahun 2009-2011 realisasi anggaran penjualan pada CV Terusan Jaya Palembang tidak pernah mencapai target, walaupun secara kuantitas terus mengalami peningkatan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Anggaran Penjualan Pada CV.Terusan Jaya Palembang”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana faktor-faktor internal maupun eksternal dapat menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada CV. Terusan Jaya Palembang?
2. Upaya-upaya apa yang dilakukan oleh CV. Terusan Jaya untuk meningkatkan penjualan ?

## **C. Tujuan penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah di jelaskan, adapun tujuan dalam penelitian ini :

1. Untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor internal maupun eksternal dapat menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada CV. Terusan Jaya Palembang
2. Untuk mengetahui upaya-upaya dilakukan oleh CV. Terusan Jaya Palembang untuk meningkatkan penjualan.

## **D. Manfaat penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Penulis

Dapat menambah wawasan atau pengetahuan khususnya mengenai masalah peranan anggaran penjualan sebagai alat pengendalian pendapatan.

2. CV.Terusan Jaya

Memberikan kontribusi, masukan dan bahan pemikiran mengenai pemecahan masalah tentang peranan anggaran penjualan serta faktor apa

yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada CV.Terusan Jaya Palembang.

### 3. Almamater

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pihak lain yang berkepentingan seperti untuk menjadi bahan penelitian lebih lanjut, terutama mengenai peranan anggaran penjualan sebagai alat pengendalian pendapatan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi penjualan pada CV. Bumi Makmur Perkasa Palembang yang telah dilakukan oleh Adi Kurnia Rusmanto (2009). Perumusan masalah yaitu faktor-faktor apakah penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi penjualan CV. Bumi Makmur Perkasa Palembang. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi penjualan pada CV. Bumi Makmur Perkasa Palembang.

Variabel yang digunakan adalah faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi penjualan. Data yang digunakan adalah data primer, teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi penjualan antar lain adalah faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern diantaranya adalah faktor kebijakan perusahaan yang meliputi harga dan promosi, serta faktor tenaga penjual. Faktor eksternnya adalah faktor persaingan dalam hal harga produk susu bendera lebih mahal dibandingkan dengan harga produk susu merk lain.

Perbandingan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilakukan dengan melihat persamaan dan perbedaan keduanya. Persamaanya

yaitu sama-sama meneliti mengapa dalam perusahaan tidak tercapainya suatu anggaran penjualan, sedangkan perbedaannya yaitu kualitas penelitian di dalam suatu perusahaan untuk mencapai suatu target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Anggaran Penjualan**

#### **a) Pengertian Anggaran Penjualan**

Anggaran penjualan secara umum dapat diidentifikasi sebagai suatu rencana penjualan secara sistematis yang meliputi tentang kegiatan penjualan dalam perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Munandar (2001:49) Anggaran penjualan adalah suatu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jenis (kualitas) barang yang dijual, jumlah (kuantitas) barang yang dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan, serta tempat penjualannya.

Sedangkan menurut M. Nafarin (2004:24) Anggaran penjualan adalah dasar penyusunan anggaran lainnya dan pada umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian anggaran penjualan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran penjualan secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu rencana penjualan yang disusun

secara sistematis yang meliputi tentang kegiatan penjualan dalam perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

b) Karakteristik Anggaran

Robert Anthony dan Vijay Govindrajan yang dialih bahasakan oleh Kurniawan Tjakrawala (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 di dukung dengan jumlah nonmoneter.
- 3) Biasanya meliputi waktu satu tahun
- 4) Merupakan perjanjian manajemen bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan dari anggaran.
- 5) Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuatan anggaran.
- 6) Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggran dan selisihnya dianalisis dan di jelaskan.

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

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

- 3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- 4) Usulan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang berwenang.
- 5) Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- 6) Secara berkala kinerja keuangan dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya.

c) Ciri-ciri Anggaran

Ciri-ciri anggaran menurut Abdul Halim (2006:173) 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 seperti jumlah unit yang dijual atau diproduksi.
- 3) Anggaran meliputi periode satu tahun
- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi jabatannya dari yang membuat anggaran.
- 5) Anggaran merupakan komitmen manajemen yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab yang diberikan.
- 6) Anggaran yang telah disetujui hanya bisa diubah jika terjadi kondisi yang memungkinkan.

7) Secara periodik kinerja keuangan dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya.

d) Jenis anggaran

Gunawan Adi Sputra dan Marwan Asri (2000:12) berdasarkan fleksibilitas anggaran dapat dikelompokkan menjadi :

1) Anggaran tetap (*fixed budget*)

Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost* dan *expense* 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 *expense*.
- b) untuk mengetahui apakah masih dapat dicapai atau tidak maka secara periodik dilakukan peninjauan.

e) Manfaat dan kelemahan Anggaran

Anggaran menurut Nafarin (2004:15) antara lain sebagai berikut:

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.

- 3) Dapat memotivasi pegawai
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi para manajer.

Selain memiliki banyak manfaat, Menurut Nafarin (2004:16) anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan antara lain:

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran menjadi kurang efektif.

#### f) Fungsi Anggaran

Supriyono (2001:340) menyatakan bahwa anggaran mempunyai sebagai berikut:

##### 1) Fungsi Perencanaan

Pada dasarnya fungsi anggaran perusahaan berisi perhitungan terhadap kebutuhan-kebutuhan untuk waktu yang akan datang dan disusun atas dasar yang pasti, meliputi seluruh atau sebagian 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. Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik dalam bidang perencanaan, maka dengan itu manajer pusat pertanggungjawabannya 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 ketimpangan dan prestasi yang berbeda-beda dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

#### 3) Fungsi komunikasi

Penentuan saluran komunikasi ini meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan strategi, kebijaksanaan dan pelaksanaan serta pelaporan atas penyimpangan yang terjadi dari realisasi suatu anggaran agar perusahaan dapat mencapai efektifitas dan efisien.

#### 4) Fungsi Motivasi

Anggaran pada dasarnya merupakan komitmen yang harus dicapai oleh pelaksana. Tercapai atau tidaknya suatu anggaran yang telah ditetapkan merupakan dasar prestasi manajer.

5) Fungsi Pengendalian dan evaluasi

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

6) Fungsi Pendidikan

Anggaran juga dapat mendidik manajer agar dapat bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang lain dalam organisasi yang bersangkutan. Anggaran juga bermanfaat sebagai latihan kepemimpinan manajer atau calon manajer agar dimasa mendatang dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi.

g) Unsur Pokok Anggaran penjualan

Anggaran penjualan mempunyai beberapa macam manfaat, dari manfaat tersebut dapatlah diambil beberapa unsur pokok dalam anggaran penjualan yaitu:

- 1) Anggaran penjualan bersifat sistematis. Anggaran penjualan merupakan rencana yang beruntun dan terperinci, 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 oleh perusahaan. Anggaran penjualan merupakan panduan manajer dalam melaksanakan aktivitasnya, sehingga anggaran yang disusun

merupakan hasil keputusan manejer dalam melaksanakan fungsinya.

- 3) Anggaran penjualan disusun untuk jangka waktu tertentu dimasa yang datang. Anggaran penjualan adalah rencana berarti anggaran akan dilaksanakan pada periode berikutnya, hal ini menunjukkan suatu jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.
- 4) Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis. Anggaran penjualan taksiran-taksiran berdasarakan 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 dengan realisasinya.

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

h) Alasan perusahaan menyusun anggaran penjualan

Munandar (2001:2) 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 alternative pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternative manakah yang akan dipilihnya 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.

Tanpa adanya suatu rencana, jalannya perusahaan akan tidak menentu, karena tidak adanya petunjuk yang jelas tentang kegiatan apa yang harus dilakukan serta kemana kegiatan tersebut diarahkan.

Oleh karena itu rencana dijadikan sebagai suatu pedoman kerja, maka sudah semestinyalah jika rencana disusun secara sistematis, terperinci, jelas dan tidak menimbulkan berbagai macam tafsiran, serta memungkinkan untuk dilaksanakan.

i) Prosedur Penyusunan anggaran penjualan

Prosedur penyusunan anggaran penjualan menurut Arif (2000:164) disebutkan bahwa prosedur penyusunan anggaran dimulai dari adanya laporan penjualan tahun sebelumnya dari bagian penjualan yang disampaikan kepada pimpinan perusahaan. Prosedur penyusunan tersebut didasarkan pada adanya pengalaman masa lalu, kebijaksanaan harga jual dan pesanan penjualan.

Prosedur penyusunan anggaran penjualan dibuat dengan terlebih dahulu mengetahui taksiran kuantitas penjualan dan taksiran harga penjualan. Untuk produk yang bukan baru, taksiran kuantitas penjualan dapat dilakukan dengan trend.

Terhadap data historis dan hasilnya kemudian dikoreksi dengan situasi pasar yang ada. Situasi pasar yang ada tersebut dapat berupa tindakan pesaing, pembuatan produk baru, promosi penjualan, penentuan harga dan lain sebagainya.

Anthony (2005:499) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam prosedur penyusunan anggaran penjualan yaitu :

- 1) Partisipasi top manajemen dalam mengesahkan dan mereview anggaran.

- 2) Prinsip keadilan antara manajemen senior dengan penyusunan anggaran dalam proses pengubahan penyusunan anggaran.
- 3) Departemen anggaran
- 4) Struktur Organisasi

Berdasarkan uraian diatas dapat di ambil kesimpulan, bahwa suatu anggaran perlu dibuat oleh setiap bagian (unit) yang ada diperusahaan tersebut, dengan berbagai prosedur yang harus diperhatikan sehingga pada akhirnya anggaran tersebut dapat berperan sebagai alat pengendalian yang tepat.

Anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlukan berbagai data, informasi, dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam penyusunan suatu anggaran.

Gunawan dan Marwan (2000:127) menyatakan bahwa ada beberapa langkah yang diperlukan dalam penyusunan anggaran meliputi:

- 1) Penentuan dasar-dasar anggaran
- 2) Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan
- 3) Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
- 4) Penentuan strategi pemasaran yang dipakai
- 5) Penyusunan berdasarkan penjualan

- j) Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan menurut M.Munandar (2001:50-52) secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu :

- 1) Faktor-faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain :
  - a) Penjualan yaitu terjadinya transaksi jual beli antara penjual dan pembeli selama tahun-tahun yang lalu meliputi kualitas, kuantitas harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.
  - b) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, artinya strategi yang telah ditetapkan perusahaan dalam rangka meningkatkan penjualan seperti misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media dan promosi serta cara penetapan harga jual.
  - c) Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan, artinya kemampuan perusahaan dalam memproduksi barang yang dijual tiap periode waktu tertentu, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.
  - d) Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya serta kemungkinan pengembangan pada waktu yang akan datang.
  - e) Fasilitas-fasilitas lainnya yang dimiliki oleh perusahaan, artinya fasilitas yang mendukung dalam meningkatkan volume

penjualan serta kemungkinan perluasannya pada waktu yang akan datang.

Sampai batas-batas tertentu, perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor intern dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang.

2) Faktor-faktor ekstern, data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi disana mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:

a) Keadaan persaingan pasar

Persaingan pasar adalah kekuatan permintaan dan kekuatan penawaran yang dapat bergerak secara leluasa. Ada pun harga yang terbentuk benar-benar mencerminkan keinginan produsen dan konsumen. Permintaan mencerminkan keinginan konsumen, sementara penawaran mencerminkan keinginan produsen atau penjual.

b) Posisi perusahaan dalam persaingan

Posisi perusahaan dalam persaingan pasar sangat berpengaruh dengan hasil penjualan. Produsen dan pembeli yang melimpah dalam produk barang tertentu akan menimbulkan persaingan sempurna, sehingga penjualan perusahaan tergantung kondisi pasar.

c) Tingkat pertumbuhan penduduk

Tingkat pertumbuhan penduduk adalah laju penambahan penduduk tiap satuan waktu tertentu. Tingkat pertumbuhan

penduduk di sini bisa diartikan tingkat pertumbuhan secara kuantitas (jumlah) ataupun secara kualitas. Pertumbuhan penduduk secara kualitas artinya pertumbuhan kualitas hidup, sehingga dengan adanya peningkatan kualitas hidup maka akan berimbas dengan jenis barang yang dikonsumsi oleh masyarakat yang bersangkutan.

d) Tingkat penghasilan masyarakat

Tingkat penghasilan masyarakat adalah jumlah pendapatan masyarakat dalam kurun waktu tertentu, biasanya diukur dengan angka penghasilan per kapita. Akan tetapi ukuran yang mudah untuk diamati adalah besarnya Upah Minimum Regional (UMR) suatu daerah tertentu, karena UMR akan menentukan skala prioritas konsumsi masyarakat.

e) Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan, terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam penjualan yang akan disusun.

f) Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat

Agama, adat istiadat, dan kebiasaan pada dasarnya adalah kultur masyarakat setempat. Kultur masyarakat akan menentukan jenis barang yang dikonsumsi masyarakat tersebut.

g) Berbagai kebijaksanaan pemerintah baik dalam bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.

Kebijakan pemerintah misalnya perundang-undangan terutama yang berhubungan dengan perekonomian akan berimbas baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pasar.

- h) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.

Keadaan perekonomian adalah keadaan pertumbuhan ekonomi yang diukur secara makro dalam lingkup nasional maupun internasional.

- i) Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen, dan kemungkinan perubahannya.

Kemajuan teknologi akan selalu merubah gaya hidup masyarakat, sehingga kemajuan teknologi akan mengubah pola konsumsi masyarakat yang akan mempengaruhi pasar.

Sedangkan menurut Supriyono (2002:365) faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan terdiri dari dua faktor yaitu:

- 1) Faktor Internal

- (a) Penjualan dalam kurun waktu yang lalu

Yaitu penjualan produk tahun sebelumnya jika anggaran disusun per tahun, atau penjualan produk kuartal sebelumnya, jika anggaran disusun per kuartal

- (b) Kebijakan perusahaan

Yaitu kebijakan-kebijakan strategis perusahaan yang berhubungan dengan penjualan

- (c) Kapasitas Produksi

Yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk tiap waktu tertentu yang berarti bisa per tahun atau per bulan.

- (d) Tenaga kerja

Sumber Daya Manusia perusahaan baik dalam segi kualitas maupun kuantitas akan sangat mempengaruhi anggaran penjualan.

(e) Modal Perusahaan

Modal perusahaan akan menentukan jumlah produk yang akan diproduksi

2) Faktor Eksternal

(a) Keadaan pasar

Keadaan pasar ini dapat meliputi persaingan pasar itu sendiri termasuk keseimbangan permintaan dan penawaran, serta posisi perusahaan dalam persaingan pasar.

(b) Pertumbuhan penduduk

Pertumbuhan penduduk mempunyai arti yang cukup luas, yaitu baik secara kuantitas yaitu pertumbuhan jumlah penduduk, maupun secara kualitas, yaitu daya beli masyarakat dan gaya hidup masyarakat.

(c) Kebijakan pemerintah di bidang perekonomian

Kebijakan pemerintah ini meliputi pemberlakuan peraturan perundang-undangan yang sangat luas dan kompleks di bidang perekonomian.

Dari dua pendapat di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa pada dasarnya anggaran penjualan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

- 1) Faktor Internal, yaitu faktor yang muncul dari dalam diri perusahaan itu sendiri yang terdiri antara lain hasil penjualan waktu sebelumnya, kebijakan perusahaan, kapasitas produksi, serta SDM perusahaan.
- 2) Faktor Eksternal, yaitu faktor yang muncul dari luar perusahaan yang terdiri dari antara lain, keadaan pasar, pertumbuhan penduduk, serta kebijakan pemerintah dalam bidang perekonomian.

Sampai batas-batas tertentu faktor-faktor ekstern perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang, maka perusahaanlah yang harus menyesuaikan diri dengan faktor-faktor ekstern tersebut. Perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang sehingga perusahaan harus ikut serta dalam melakukan penyesuaian terhadap pasar.

Uraian tersebut telah menjelaskan bahwa untuk menyusun anggaran perlu mempertimbangkan keadaan yang diluar jangkauan perusahaan yang perlu di pantau dengan seksama, apakah kejadian diluar jangkauan perusahaan ini dapat diperhitungkan kemungkinannya. Selain itu dalam menyusun anggaran perusahaan pada umumnya, karena perusahaan mempunyai peranan yang penting sebagai alat perencanaan dan pengawasan sekaligus

sebagai proses menentukan program-program perusahaan dimasa yang akan datang.

k) Faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan anggaran

Abdul Halim (2006:178) menyatakan bahwa selisih anggaran disebabkan oleh:

3) Perubahan karena kekuatan eksternal

- a) Perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan
- b) Perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli
- c) Perubahan upah tenaga kerja
- d) Perubahan pada kegiatan kebijaksanaan
- e) Perubahan harga jual

4) Perubahan karena kebijakan dan praktik internal

- a) Perubahan biaya produksi
- b) Perubahan biaya kebijakan
- c) Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk

Menurut Henry Simamora (2006:295) menyatakan bahwa faktor penyebab selisih anggaran antara lain :

- 1) Dalam pembuatan anggaran selalu ada unsur taksiran dan seperti diketahui taksiran ada kalanya tidak tepat, oleh karena itu anggaran perlu direvisi dan waktu ke waktu yang lain apabila dirasa memang perlu.

- 2) Dalam segala kegiatan akan selalu dihadapkan kepada masalah tenaga kerja yang berupa hubungan antara manusia dan organisasi dimana ia bekerja dan apabila terdapat ketidakharmonisan dalam organisasi tersebut akan menyebabkan anggaran yang dibuat tidak tepat sasaran.

Berdasarkan beberapa faktor yang dapat menyebabkan penyimpangan anggaran di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa faktor yang dapat menyebabkan penyimpangan anggaran adalah faktor eksternal dan internal dengan menggunakan unsur taksiran dan sumber daya manusia yang memadai.

## **2. Upaya Pencapaian Anggaran penjualan**

Welsech (2002:232) menyatakan bahwa anggaran penjualan dipengaruhi oleh faktor historis, jumlah tenaga kerja yang ditetapkan untuk promosi iklan dan biaya penjualan lainnya. Faktor yang dipertimbangkan dalam rangka pencapaian anggaran penjualan meliputi, penentuan kuantitas penjualan yang akan dijual, penetapan harga jual, tenaga penjualan yang dimiliki, strategi pemasaran yang ditetapkan dan pengendalian anggaran penjualan.

Menurut Umar (2005:9), menyatakan bahwa upaya untuk pencapaian anggaran penjualan tidak terlepas dari strategi pemasaran ini diharapkan dapat mendukung implementasi di bidang pemasaran agar di bawah kendali perusahaan seperti di kenal dengan 4P (*product, price,*

*place, promotion*), selain itu strategi pemasaran juga hendaknya mencermati masalah analisis segmentasi, target, posisi, situasi pesaing.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya pencapaian anggaran penjualan dapat dilakukan dengan promosi, pemberian potongan harga dan hadiah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Sugiono (2003:10) menyatakan bahwa tingkat eksplanasi adalah tingkat kejelasan. Penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang lebih, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan hal ini penelitian tingkat eksplanasi dikelompokkan menjadi:

##### **1. Penelitian Deskriptif**

Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, untuk menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.

##### **2. Penelitian Komparatif**

Penelitian Komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan dengan variabel mandiri yang mempunyai sampel lebih dari satu.

##### **3. Penelitian Asosiatif**

Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui analisis faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi tidak tercapainya anggaran penjualan kursi meubel pada CV. Terusan Jaya Palembang.

## B. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi unit penelitian adalah CV. Terusan Jaya Palembang yang beralamat di Jalan Pangeran Antasari No.95 Kelurahan 14 Ilir Palembang.

## C. Operasionalisasi Variabel

Operasional Variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan memberikan arti yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel III.1**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Defenisi	Indikator
a. Faktor Internal	Faktor yang muncul dalam diri perusahaan itu sendiri	a. Penjualan waktu sebelumnya b. Kebijakan perusahaan c. Kapsitas Produksi d. SDM Perusahaan
b. Faktor Eksternal	Faktor yang muncul dari luar perusahaan	a. Keadaan pasar b. Pertumbuhan penduduk c. Kebijakan pemerintah

Sumber: *Penulis, 2012*

## D. Data yang Diperlukan

Menurut Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2002:146) menyatakan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Data Primer

Yaitu sumber penelitian yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

## 2. Data sekunder

Yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, sebab dalam penelitian ini data-data diperoleh langsung dan pihak perusahaan melalui serangkaian pertanyaan-pertanyaan secara lisan kepada pihak perusahaan perihal sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, dan pembagian tugas, aktivitas perusahaan, penyusunan anggaran penjualan dan anggaran serta realisasi penjualan dari tahun 2009-2011.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Nanlin Alih Bahasa W. Gulo (2002:122-124) menyatakan teknik pengumpulan data terdiri dari:

### 1. Pengamatan (Observasi)

Yaitu metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan.

### 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang dilakukan melalui dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian.

### 3. Survei

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan instrumen pertanyaan untuk meminta tanggapan dari responden tentang sampel.

### 4. Wawancara

Yaitu bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden.

### 5. Kuesioner

Yaitu melalui media atau daftar pertanyaan yang dikirim secara langsung pada responden.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah dengan wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan Ibu Hj. Linda selaku pemilik perusahaan yang dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

#### **F. Analisis Data dan Teknik Analisis**

Menurut Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2002:146) menyatakan bahwa analisis data terdiri dari:

##### **1. Analisis Kualitatif**

Yaitu analisis yang tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka dan dapat merupakan jawaban dari suatu peristiwa yang sulit diukur.

##### **2. Analisis Kuantitatif**

Analisis yang dapat dinyatakan dalam angka-angka dan dapat dihitung dengan rumus statistik.

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode kualitatif yaitu menganalisis penyusunan anggaran penjualan serta faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada CV. Terusan Jaya Palembang.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Sejarah CV Terusan Jaya Palembang**

CV Terusan Jaya Palembang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan biji plastik menjadi kemasan plastik. Perusahaan ini diprakarsai oleh beberapa orang yakni Bapak Arligo, Bapak Husin Gomulia, Bapak Amir Bachtiar dan Bapak Gonawan. Perusahaan ini awalnya berdiri pada tanggal 14 Juli 2000 dengan status Usaha Dagang (UD), namun seiring dengan berjalannya waktu, pada tanggal 30 Mei 2003 perusahaan ini berganti status dari usaha dagang menjadi CV. Perusahaan ini berlokasi di Jalan yang beralamat di Jalan Pangeran Antasari No.95 Kelurahan 14 Ilir Palembang. Perusahaan bergerak dalam proses penjualan meubel. Pada awalnya CV Terusan Jaya Palembang hanya menjual meubel terbatas untuk wilayah kota Palembang, namun seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan ini mulai memasarkan produk-produknya di wilayah Sumatera Selatan dan bahkan secara nasional.

#### **B. Pembahasan**

##### **1. Faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada CV. Terusan Jaya Palembang**

Anggaran penjualan yang telah disusun dan dilaksanakan oleh CV

Terusan Jaya Palembang terkadang tidak sama dengan realisasinya. Perbedaan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya disebut selisih atau *variance*. *Variance* tersebut dapat bersifat menguntungkan (*favourable*) atau tidak menguntungkan (*unfavourable*). *Favourable variance* terjadi apabila realisasi lebih besar dari anggaran sedangkan *unfavourable variance* terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.

Dengan adanya anggaran penjualan, akan memudahkan perusahaan untuk mengendalikan kegiatan penjualan meubel. Anggaran penjualan meubel dapat memastikan keberhasilan penjualan meubel pada CV Terusan Jaya karena anggaran penjualan dalam setahun akan dijadikan sumber pendapatan.

Berikut ini merupakan tabel 4.1 yang berisi anggaran penjualan tunai dengan realisasi penjualan meubel tahun 2009

**Tabel 4.1**  
**Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan Meubel**  
**Tahun 2009**

Kuartal	Bulan	Anggaran		Realisasi		Persentase Realisasi (%)	
		set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan
I	Januari	25	25.000.000	24	23.900.000	96,00%	95,60%
	Februari	25	25.000.000	23	21.500.000	92,00%	86,00%
	Maret	25	25.000.000	26	24.500.000	104,00%	98,00%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>75.000.000</b>	<b>73</b>	<b>69.900.000</b>	<b>97,33%</b>	<b>93,20%</b>
II	April	25	25.000.000	26	24.750.000	104,00%	99,00%
	Mei	25	25.000.000	20	19.800.000	80,00%	79,20%

	Juni	30	30.000.000	29	26.500.000	96,67%	88,33%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>80.000.000</b>	<b>75</b>	<b>71.050.000</b>	<b>93,75%</b>	<b>88,81%</b>
III	Juli	30	30.000.000	29	25.450.000	96,67%	84,83%
	Agustus	30	30.000.000	29	28.750.000	96,67%	95,83%
	September	30	30.000.000	24	23.150.000	80,00%	77,17%
	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90.000.000</b>	<b>82</b>	<b>77.350.000</b>	<b>91,11%</b>	<b>85,94%</b>
IV	Oktober	25	25.000.000	25	24.000.000	100,00%	96,00%
	November	25	25.000.000	24	23.450.000	96,00%	93,80%
	Desember	25	25.000.000	21	19.250.000	84,00%	77,00%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>75.000.000</b>	<b>70</b>	<b>66.650.000</b>	<b>93,33%</b>	<b>88,87%</b>
	<b>Grand Total</b>	<b>320</b>	<b>320.000.000</b>	<b>300</b>	<b>285.000.000</b>	<b>93,75%</b>	<b>89,06%</b>

Sumber : CV Terusan Jaya Palembang, 2012

Pada tabel 4.1 terdiri dari unit yang dianggarkan, total anggaran penjualan, total realisasi unit yang dijual, total realisasi penjualan, serta persentase dari realisasi anggaran penjualan. Realisasi penjualan akan menunjukkan keadaan *favourable* atau *unfavourable*. Apabila perusahaan mengalami keadaan yang menguntungkan yaitu jika total realisasinya lebih besar dari total anggaran penjualan maka keadaan tersebut disebut dengan *favourable*. Sedangkan jika perusahaan mengalami keadaan yang tidak menguntungkan yaitu jika total realisasinya lebih kecil dari total anggaran penjualan maka keadaan tersebut disebut dengan *unfavourable*.

Pada tabel 4.1 juga dapat dilihat perbandingan anggaran penjualan dengan realisasi penjualan meubel tahun 2009. Secara umum dapat dilihat

bahwa penjualan tahun 2009 belum mencapai target. Pada kuartal pertama terjadi selisih *unfavourable* sebesar 2 set. Pada kuartal kedua terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 5 set. Pada kuartal ketiga terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 8 set dan pada kuartal keempat terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 5 set. Sehingga selama tahun 2009 secara total penjualan perusahaan mengalami keadaan *unfavourable* sebanyak 20 set. Perusahaan menganggarkan penjualan meubel sebanyak 320 set yaitu Rp320.000.000 sedangkan realisasinya sebanyak 300 set dengan nilai pendapatan Rp285.000.000 sehingga menyebabkan *unfavourable variance* sebesar Rp35.000.000 atau 10,94%. Selisih yang terjadi di tahun 2009, oleh perusahaan akan menjadi acuan menyusun anggaran di tahun berikutnya, menurut perusahaan yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut adalah tenaga kerja yang tersedia kurang ahli dalam menjual produk perusahaan sehingga target penjualan yang direncanakan tidak tercapai.

Dan faktor penyebab lainnya, kurangnya motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, sehingga target yang ingin dicapai oleh perusahaan tidak dapat terealisasi (dibawah target/*unfavourable*). Sebaiknya perusahaan dalam kondisi seperti ini, lebih jeli melihat kondisi internal perusahaan terutama dalam memberikan motivasi/*reward* kepada karyawan hal ini, dapat dimungkinkan untuk pencapaian target penjualan, misalnya dengan memberikan insentif, berupa uang atau penghargaan terhadap kinerja dan kontribusi yang telah diberikan

karyawan kepada perusahaan.

Berikut ini merupakan tabel 4.2 yang berisi anggaran penjualan tunai dengan realisasi penjualan meubel tahun 2010:

**Tabel 4.2**  
**Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan Meubel**  
**Tahun 2010**

Kuartal	Bulan	Anggaran		Realisasi		Persentase Realisasi (%)	
		Set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan
I	Januari	25	25.000.000	21	20.580.000	84,00%	82,32%
	Februari	25	25.000.000	20	19.800.000	80,00%	79,20%
	Maret	25	25.000.000	21	20.790.000	84,00%	83,16%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>75.000.000</b>	<b>62</b>	<b>61.170.000</b>	<b>82,67%</b>	<b>81,56%</b>
II	April	25	25.000.000	22	21.560.000	88,00%	86,24%
	Mei	25	25.000.000	22	20.900.000	88,00%	83,60%
	Juni	30	30.000.000	25	26.000.000	83,33%	86,67%
	<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>80.000.000</b>	<b>69</b>	<b>68.460.000</b>	<b>86,25%</b>	<b>85,58%</b>
III	Juli	35	36.750.000	35	38.500.000	100,00%	104,76%
	Agustus	35	36.750.000	36	39.600.000	102,86%	107,76%
	September	35	36.750.000	31	34.720.000	88,57%	94,48%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>110.250.000</b>	<b>102</b>	<b>112.820.000</b>	<b>97,14%</b>	<b>102,33%</b>
IV	Oktober	30	30.000.000	22	22.880.000	73,33%	76,27%
	November	30	30.000.000	25	25.250.000	83,33%	84,17%
	Desember	30	30.000.000	25	24.750.000	83,33%	82,50%
	<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>90.000.000</b>	<b>72</b>	<b>72.880.000</b>	<b>80,00%</b>	<b>80,98%</b>
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>355.250.000</b>	<b>305</b>	<b>315.330.000</b>	<b>87,14%</b>	<b>88,76%</b>	

Sumber : CV Terusan Jaya Palembang, 2012

Pada tabel 4.2 terdiri dari unit yang dianggarkan, total anggaran penjualan, total realisasi unit yang dijual, total realisasi penjualan, serta persentase dari realisasi anggaran penjualan. Realisasi penjualan akan menunjukkan keadaan *favourable* atau *unfavourable*. Apabila perusahaan mengalami keadaan yang menguntungkan yaitu jika total realisasinya lebih besar dari total anggaran penjualan maka keadaan tersebut disebut dengan *favourable*. Sedangkan jika perusahaan mengalami keadaan yang tidak menguntungkan yaitu jika total realisasinya lebih kecil dari total anggaran penjualan maka keadaan tersebut disebut dengan *unfavourable*.

Pada tabel 4.2 juga dapat dilihat perbandingan anggaran penjualan dengan realisasi penjualan meubel tahun 2010. Secara umum dapat dilihat bahwa penjualan tahun 2010 belum mencapai target. Pada kuartal pertama terjadi selisih *unfavourable* sebesar 13 set. Pada kuartal kedua terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 11 set. Pada kuartal ketiga terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 3 set, namun walaupun penjualan unitnya *unfavourable*, nilai pendapatan yang diperoleh *favourable*, karena nilai anggaran penjualan adalah sebesar Rp.110.250.000 sedangkan realisasi adalah sebesar Rp.112.820.000. Hal tersebut disebabkan karena nilai penjualan per set mengalami peningkatan, hal ini menjadi wajar dikarenakan pada kuartal ketiga tahun 2010 bertepatan dengan bulan ramadhan dan lebaran, sehingga mungkin daya beli masyarakat meningkat. Pada kuartal keempat terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 18 set. Sehingga selama tahun 2010 secara total penjualan perusahaan mengalami

keadaan *unfavourable* sebanyak 45 set. Perusahaan menganggarkan penjualan meubel sebanyak 350 set yaitu Rp355.250.000 sedangkan realisasinya sebanyak 305 set dengan nilai pendapatan Rp315.330.000 sehingga menyebabkan *unfavourable variance* sebesar Rp39.920.000 atau 11,24%. Selisih yang terjadi di tahun 2010, oleh perusahaan akan menjadi acuan menyusun anggaran di tahun berikutnya, menurut perusahaan yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut adalah tenaga kerja yang tersedia kurang ahli dalam menjual produk perusahaan sehingga target penjualan yang direncanakan tidak tercapai.

Pada kuartal IV tahun 2010 terjadi penurunan drastis penjualan dibandingkan dengan kuartal III yaitu terjadi penurunan sebanyak 30 set. Penurunan ini sebenarnya sudah diprediksi oleh perusahaan, karena kondisi pasar pasca lebaran biasanya agak sedikit mengalami kelesuan, sehingga anggaran penjualan pada kuartal IV pun diturunkan, namun realisasi yang terjadi ternyata penurunan tersebut sangat drastis dari kuartal III dengan anggaran penjualan 105 set dan terealisasi 102 set di kuartal IV dengan anggaran penjualan 90 unit namun yang terealisasi hanya 72 set.

Berikut ini merupakan tabel 4.3 yang berisi anggaran penjualan tunai dengan realisasi penjualan meubel tahun 2011

**Tabel 4.3**  
**Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan Meubel**  
**Tahun 2011**

Kuartal	Bulan	Anggaran		Realisasi		Persentase Realisasi (%)	
		Set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan(Rp)	set	Pendapatan
I	Januari	25	30.000.000	23	21.850.000	92,00%	72,83%
	Februari	25	30.000.000	23	21.850.000	92,00%	72,83%
	Maret	25	30.000.000	22	20.900.000	88,00%	69,67%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>90.000.000</b>	<b>68</b>	<b>64.600.000</b>	<b>90,67%</b>	<b>71,78%</b>
II	April	25	30.000.000	24	22.800.000	96,00%	76,00%
	Mei	25	30.000.000	23	21.850.000	92,00%	72,83%
	Juni	35	45.500.000	30	28.500.000	85,71%	62,64%
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>105.500.000</b>	<b>77</b>	<b>73.150.000</b>	<b>90,59%</b>	<b>69,34%</b>
III	Juli	35	49.000.000	37	37.000.000	105,71%	75,51%
	Agustus	35	49.000.000	33	33.000.000	94,29%	67,35%
	September	35	45.500.000	34	34.000.000	97,14%	74,73%
	<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>143.500.000</b>	<b>104</b>	<b>104.000.000</b>	<b>99,05%</b>	<b>72,47%</b>
IV	Oktober	30	39.000.000	27	27.000.000	90,00%	69,23%
	November	30	39.000.000	25	23.750.000	83,33%	60,90%
	Desember	35	45.500.000	29	29.000.000	82,86%	63,74%
	<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>123.500.000</b>	<b>81</b>	<b>79.750.000</b>	<b>85,26%</b>	<b>64,57%</b>
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>462.500.000</b>	<b>330</b>	<b>321.500.000</b>	<b>91,67%</b>	<b>69,51%</b>	

Sumber : CV Terusan Jaya Palembang, 2012

Pada tabel 4.3 terdiri dari unit yang dianggarkan, total anggaran penjualan, total realisasi unit yang dijual, total realisasi penjualan, serta

persentase dari realisasi anggaran penjualan. Realisasi penjualan akan menunjukkan keadaan *favourable* atau *unfavourable*. Apabila perusahaan mengalami keadaan yang menguntungkan yaitu jika total realisasinya lebih besar dari total anggaran penjualan maka keadaan tersebut disebut dengan *favourable*. Sedangkan jika perusahaan mengalami keadaan yang tidak menguntungkan yaitu jika total realisasinya lebih kecil dari total anggaran penjualan maka keadaan tersebut disebut dengan *unfavourable*.

Pada tabel 4.3 juga dapat dilihat perbandingan anggaran penjualan dengan realisasi penjualan meubel tahun 2011. Secara umum dapat dilihat bahwa penjualan tahun 2011 belum mencapai target dengan nilai pendapatan juga jauh dari target. Pada kuartal pertama terjadi selisih *unfavourable* sebesar 7 set. Pada kuartal kedua terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 8 set. Pada kuartal ketiga terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 1 set. Pada kuartal keempat terjadi selisih *unfavourable* sebanyak 14 set. Sehingga selama tahun 2011 secara total penjualan perusahaan mengalami keadaan *unfavourable* sebanyak 30 set.

Walaupun pada tahun 2011 keadaan *unfavourable* hanya 30 set, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu sebanyak 45 set, namun kondisi tahun 2011 sangat berbeda, yaitu realisasi pendapatan yang sangat jauh dari target. Hal ini disebabkan naiknya bahan baku dan biaya produksi, sehingga dengan terpaksa perusahaan menaikkan harga jual meubel per set dalam anggaran penjualannya. Namun yang terjadi di pasar adalah, konsumen secara umum belum bisa menerima kenaikan harga

tersebut, sehingga realisasi penjualan pun terpaksa dengan harga yang lama walaupun dengan konsekuensi keuntungan perusahaan yang menurun. Sehingga dari anggaran penjualan adalah sebesar Rp.462.500.000 yang terealisasi adalah sebesar Rp. 321.500.000. Sehingga terdapat *unfavourable variance* sebesar Rp. 141.000.000 atau 30,49%. Ini adalah keadaan *unfavourable variance* tertinggi yang belum pernah terjadi sebelumnya sejak perusahaan didirikan.

Berdasarkan penyusunan anggaran penjualan pada CV Terusan Jaya Palembang maka dapat diketahui anggaran penjualan yang disusun oleh CV Terusan Jaya Palembang tidak pernah terrealisasi dikarenakan penyusunannya masih kurang tepat. Hal ini disebabkan karena adanya beberapa faktor-faktor baik intern dan ekstern yang menyebabkan anggaran penjualan CV Terusan Jaya Palembang tidak tercapai, yaitu:

1. Faktor Intern

- a. Peramalan penjualan yang dibuat masih kurang tepat

Anggaran penjualan yang disusun oleh perusahaan berasal dari peramalan penjualan. Peramalan penjualan dibuat dengan menggunakan data penjualan tahun lalu yang kemudian di *mark up* dan *mark down*.

Dalam membuat anggaran penjualan, peramalan penjualan disusun dengan menggunakan metode-metode yang biasa digunakan untuk meramalkan penjualan. Hal ini terjadi karena perusahaan menganggap peramalan penjualan dengan menggunakan metode masih belum diperlukan. Akibat yang terjadi dari kurang tepatnya peramalan

penjualan yang dibuat adalah anggaran penjualan yang disusun oleh perusahaan menjadi tidak realistis.

Sebaiknya dalam membuat peramalan penjualan CV Terusan Jaya Palembang menggunakan metode-metode yang dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) *Judgmental Method* atau *Non Statistical Method*, yakni metode memproyeksikan penjualan yang berdasar pada pendapat *salesman*, *sales manager*, para ahli dan *survey* konsumen.
- 2) *Statistical Method*, meliputi:
  - 1) Analisa trend, yang terdiri dari trend model klasik dan minimalis
  - 2) Analisa korelasi
- 3) *Specific Purpose Method*, meliputi:
  - 1) Analisa Industri
  - 2) Analisa *Product Line*
  - 3) Analisa Pengguna Akhir

b. Perusahaan belum membuat laporan prestasi penjualan

Perusahaan hanya membuat anggaran penjualan, kemudian untuk melihat target penjualan telah tercapai atau tidak, perusahaan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan.

Perusahaan membuat laporan prestasi penjualan yang berisi laporan tentang kinerja dari masing-masing *salesman* dan daerah-daerah yang memiliki potensi besar untuk dijadikan target penjualan.

Hal ini terjadi karena perusahaan menganggap dengan membuat laporan

prestasi penjualan akan menghabiskan waktu yang lama. Akibat yang terjadi jika perusahaan tidak membuat laporan prestasi penjualan adalah perusahaan tidak dapat menilai kinerja masing-masing salesman dan tidak dapat menilai daerah mana yang mempunyai potensi besar untuk target penjualan. Sebaiknya perusahaan membuat laporan prestasi penjualan yang berisi tentang kinerja dari masing-masing salesman dan daerah-daerah mana yang memiliki potensi besar untuk dijadikan target penjualan.

Selain kelemahan-kelemahan di atas, CV Terusan Jaya Palembang juga memiliki kelemahan yang lain yaitu perusahaan tidak melakukan hal-hal sebagai berikut diantaranya adalah:

- a. Ketika produk yang dihasilkan oleh CV Terusan Jaya Palembang kosong konsumen akan mencari produk yang sejenis dari perusahaan lain/ pesaing. Artinya jika perusahaan tidak memperhatikan faktor persediaan produknya terutama di daerah yang memiliki potensi penjualan yang cukup tinggi, maka konsumen akan beralih ke produk sejenis milik pesaing. Dan ini bisa berdampak pada penurunan penjualan.
- b. Perusahaan harus lebih peka terhadap persaingan produk yang dijualnya kepada pesaing-pesaing disekitarnya. Misalnya dilihat dari segi promosi perusahaan harus pandai menganalisa promosi yang dilakukan oleh pesaing, harga yang diberikan oleh pesaing, aktivitas pesaing, juga lebih memperhatikan faktor produksinya untuk sampai

kepada konsumen. Artinya apabila hal tersebut tidak dilakukan maka produk tersebut kurang dikenal atau diminati oleh konsumen sehingga konsumen akan beralih ke perusahaan pesaing yang melakukan promosi lebih gencar.

- c. Kepuasan konsumen adalah nilai utama dalam mencapai hasil penjualan, artinya ketika perusahaan sudah memiliki konsumen yang cukup loyal perusahaan harus memperhatikan keinginan konsumen baik itu dari segi kualitas barang, distribusi yang lancar, dan pemberian potongan harga. Apabila perusahaan tidak memperhatikan faktor-faktor tersebut maka akan berdampak pada penurunan penjualan.
- d. *Supplier* memiliki input yang sangat besar terhadap perusahaan dalam hal penyediaan barang, bahan dasar untuk membuat meubel berasal dari kayu karet dan lem perekat. Untuk penyediaan bahan tersebut harus memiliki beberapa supplier agar *buffer stock* (persediaan cadangan) produksi pembuatan meubel tidak terhenti karena kekurangan persediaan dari *supplier*.
- e. Tingkat persaingan penjualan meubel cukup tinggi, karena pesaing berani memberikan harga yang lebih murah. Aktifitas pesaing dalam mengeluarkan produk sejenis dengan harga yang lebih murah, semestinya dapat di analisa oleh perusahaan untuk menjual produk pengganti yang sejenis ataupun melakukan inovasi terhadap produk papan partikel, dengan demikian konsumen punya banyak pilihan untuk melakukan aktivitas pembelian terhadap produk yang

dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

## 2. Faktor Ekstern

### a. Perusahaan kurang melihat meningkatnya persaingan pasar

Dalam beberapa tahun terakhir perusahaan meubel berkembang cukup pesat, sehingga persaingan harga di pasaran pun meningkat, sehingga perlu strategi khusus untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan meubel lain yang sedang berkembang

### b. Perusahaan tidak mengikuti perkembangan teknologi marketing

Revolusi teknologi informasi telah mengubah cara hidup masyarakat termasuk teknologi marketing. Saat ini internet marketing sedang menjadi tren dan dinilai sangat efektif, sementara perusahaan belum menerapkan teknik internet marketing terhadap perusahaan.

### c. Perusahaan kurang tegas dalam menentukan segmen pasar

Perkembangan kelas menengah yang cukup pesat beberapa tahun terakhir menyebabkan berubahnya sebgayaan besar gaya hidup masyarakat, sehingga harusnya perusahaan cukup peka dalam menilai fenomena ini, sehingga dapat mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan masyarakat berkaitan dengan inovasi produk-produk yang dijual.

Akibat dari kurangnya perhatian perusahaan terhadap hal-hal diatas, maka selama tahun 2009 – 2011 perusahaan mengalami keadaan *unfavourable*.

## **2. Upaya yang dilakukan CV Terusan Jaya untuk menaikkan penjualan**

Berdasarkan evaluasi realisasi anggaran penjualan selama tiga tahun terakhir yang tidak pernah tercapai, maka sejak tahun 2012 CV Terusan Jaya Palembang melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan penjualan, diantaranya:

### **a. Memberikan komisi secara progresif**

Perusahaan berusaha memberikan komisi kepada sales marketing yang berhasil mencapai target penjualan. Komisi diberikan secara progresif, sehingga semakin tinggi penjualan yang dihasilkan, maka persentase komisi akan semakin tinggi. Namun jika target penjualan tidak tercapai, maka tidak ada komisi sama sekali, dan jika dalam waktu 3 bulan tidak pernah mencapai target, maka akan dikenakan teguran.

### **b. Memperluas pangsa pasar**

Perusahaan berusaha memperluas pangsa pasar dengan menghadirkan berbagai variasi produk, baik untuk peruntukan kelas menengah maupun untuk kelas atas. Namun perluasan pangsa pasar ini dengan membuat divisi-divisi penjualan berdasarkan kelas-kelas konsumen.

### **c. Memberikan promo-promo pada waktu-waktu tertentu**

Perusahaan memberikan promo-promo tertentu, misalnya diskon-diskon pada saat lebaran, natal, atau tahun baru. Kemudian perusahaan juga membuat program member/keanggotaan. Jadi bagi member akan mendapat beberapa keuntungan berupa diskon untuk barang-barang tertentu, atau akumulasi pembelian.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari uraian yang telah dikemukakan dalam bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada CV Terusan Jaya Palembang adalah:
  - a. Peramalan penjualan yang dibuat masih kurang tepat  
Anggaran penjualan yang disusun oleh perusahaan berasal dari peramalan penjualan yang dibuat dengan menggunakan data penjualan tahun lalu yang kemudian di *mark up* dan *mark down*.
  - b. Perusahaan kurang mempertimbangkan faktor intern dan ekstern  
Dalam menyusun anggaran penjualan jika tidak mempertimbangkan faktor intern dan ekstern akan menyebabkan anggaran penjualan tidak realistis
  - c. Perusahaan belum membuat laporan prestasi penjualan  
Perusahaan harunya membuat laporan prestasi penjualan yang berisi laporan tentang kinerja dari masing-masing *salesman* dan daerah-daerah yang memiliki potensi besar untuk dijadikan target penjualan
2. Upaya yang dilakukan CV Terusan Jaya Palembang dalam meningkatkan penjualan adalah:
  - a. Memberikan komisi secara progresif kepada sales marketing

- b. Memperluas pangsa pasar
- c. Memberikan promo pada waktu tertentu

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka penulis memberikan beberapa saran:

1. Perusahaan dalam menyusun anggaran penjualan sebaiknya harus memperhatikan faktor intern dan ekstern perusahaan
2. Laporan prestasi penjualan sangat penting, karena dari laporan prestasi penjualan akan diketahui potensi-potensi pasar yang menjadi target penjualan

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2006. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Adi Kurnia Rusmanto. 2009. **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran dan Realisasi Pejualan Pada CV Bumi Makmur Perkasa Palembang**. Skripsi FE-UMP
- Arief Suadi. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Edisi Kesembilan, Jilid II Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri. 2000. **Anggaran Perusahaan**. Edisi Ketiga BPFE, Yogyakarta.
- Kurniawan, Tjakrawala. 2003. **Sistem Akuntansi**. Edisi Ketiga BPFE, Yogyakarta.
- Henry Simamora. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesembilan, BPFE, Yogyakarta..
- M.Munandar. 2001. **Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. **Sistem Akuntansi**, Edisi ke-3, cetakan ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- M. Nafarin. 2004. **Penganggaran Perusahaan, Edisi Pertama**, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Supriyono. 2001. **Metode Penelitian**, Grasindo, Jakarta.
- Welsech. 2002. **Ahli Bahasa**. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.



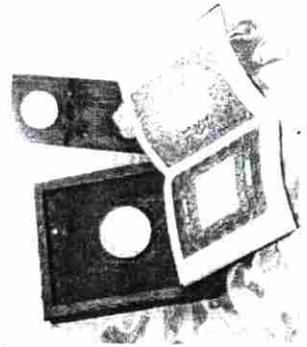
# FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : HENI WIJAYA  
NIM : 222008159  
JURUSAN : Akuntansi



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

Palembang, 20 Desember 2012

an. Dekan



Wakil Dekan IV



Antoni, M.H.I.

Unggul dan Islami



# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

## FAKULTAS EKONOMI

### JURUSAN

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

### IZIN PENYELENGGARAAN

No. 3619/D/T/K-II/2010  
No. 3620/D/T/K-II/2010  
No. 3377/D/T/K-II/2009

### AKREDITASI

No. 018/BAN-PT/Ak-XI/S1/III/2008 (B)  
No. 044/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)  
No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dp-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 : Jum'at, 27 Desember 2012  
Waktu : 13.00 s/d 17.00 WIB  
Nama : Heni Wijaya  
NIM : 222008159  
Program Studi : Akuntansi  
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen  
Judul Skripsi : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK TERCAPAINYA ANGGARAN PENJUALAN PADA CV. TERUSAN JAYA PALEMBANG

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

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si	Pembimbing	19/4/2013	
2	Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si	Ketua Penguji	19/4/2013	
3	M. Orba Kurniawan, S.E, S.H, M.Si	Penguji I	26/3/2013	
4	Aprianto, S.E, M.Si	Penguji II	19/2/2013	

Palembang, Februari 2013  
An. Dekan  
Ketua Program Studi Akuntansi

**Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si**  
NIDN/NBM : 0228115802/1021961

# CV. TERUSAN JAYA PALEMBANG

Alamat : Jalan Pangeran Antasari No 95 RT/RW 04 Kel. 14 Ilir Palembang. Telp 0711-320866

---

Palembang, 18 Desember 2012

Nomor : 008/CV-TRSJY/XII/2012

Perihal : Pernyataan Selesai Riset

Yth Bapak/Ibu Dosen Muhammadiyah  
Palembang

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan surat permohonan pengambilan data yang telah kami terima, melalui surat ini kami menyatakan bahwa :

Nama : Heni Wijaya

NIM : 222008159

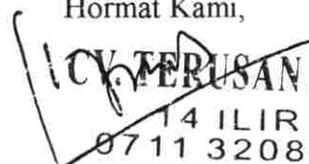
Jurusan : Akuntansi

Memang telah melakukan pengambilan data dari CV. Terusan Jaya Palembang guna kepentingan penulisan skripsi mahasiswa yang bersangkutan. Data yang diberikan berupa laporan keuangan dari CV. Terusan Jaya Palembang.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

  
**CV. TERUSAN JAYA**  
14 ILIR  
0711 320866

**Hj. Linda Kiman**  
Direktur Perusahaan



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : HENI WIJAYA	PEMBIMBING
: 22 2008 159	KETUA : Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si.
SAN : AKUNTANSI	ANGGOTA :
L SKRIPSI : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK TERCAPAINYA ANGGARAN PENJUALAN PADA CV. TERUSAN JAYA PALEMBANG	

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
16/10/2008	Bab I	[Signature]		perbaik. dan Bab I
24/Nov	Bab I & Bab II	[Signature]		perbaik.
28/Nov	Bab I & Bab II	[Signature]		Lengkap Bab III
4/Des	Bab III	[Signature]		perbaik.
6/Des	Bab III	[Signature]		Lengkap Bab IV
10/Des	Bab IV	[Signature]		perbaik.
12/Des	" II	[Signature]		perbaik.
14/Des	" II	[Signature]		Lengkap Bab V
16/Des	Bab I & II	[Signature]		perbaik.
18/Des	Bab I & II	[Signature]		perbaik. dan ACC dan jilid

SAN :  
 mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi,  
 dan dihitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang  
 Pada tanggal : 1 / 1  
 a.n. Dekan  
 Ketua Jurusan  
 [Signature]  
 Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si

