

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN  
PENJUALAN PRODUK UNILEVER PADA  
CV. USAHA BARU PALEMBANG**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**NAMA : Arrahman  
NIM : 22 2005 035**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2010**

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN  
PENJUALAN PRODUK UNILEVER PADA  
CV. USAHA BARU PALEMBANG**

**SKRIPSI**

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



**OLEH :**

**NAMA : Arrahman**  
**NIM : 22 2005 035**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2010**

**Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**JUDUL : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN  
ANGGARAN PENJUALAN PRODUK UNILEVER PADA CV.  
USAHA BARU PALEMBANG**

**Nama : Arrahman  
Nim : 22.2005.035  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen**

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

**Pembimbing I,**



**M. Basyaruddin SE, Ak, Msi**

**Mengetahui,  
Dekan  
U.b. Ketua Jurusan Akuntansi**



**(Drs. Sunardi, SE., M.Si.)**

## PERYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Arrahman  
Nim : 22 2005 035  
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah dibuat 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 Februari 2010



Arrahman



## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto**

**“ kejujuran, berdoa, bersabar, dan berusaha merupakan kunci utama untuk mencapai keberhasilan ”.**

**(Penulis)**

### **Kupersembahkan Kepada :**

- **Kedua orang tuaku tercinta  
(setetes keringat dan do'a  
darimu, kekuatanku untuk  
lebih maju)**
- **Saudari-saudari tersayang**
- **Sahabat-sahabat setiaku**
- **Almamaterku**

## PRAKATA

Alhamdulillahirrobbi A'lam, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ **Analisis Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Penjualan Produk Unilever pada CV. Usaha Baru Palembang**”.

CV. Usaha Baru Palembang adalah perusahaan yang bergerak dibidang pendistribusian produk-produk PT. Unilever Indonesia, Tbk. Fenomena yang terjadi pada saat ini adalah tingkat pencapaian anggaran penjualan sangat besar dibandingkan dengan batas toleransi yang diberikan oleh perusahaan. Hal itu disebabkan karena perencanaan dan pengendalian anggaran penjualan CV. Usaha Baru Palembang kurang baik.

Mengingat pentingnya penjualan yang dihasilkan, maka diperlukan suatu perencanaan dan pengendalian terhadap penjualan yang dihasilkan. Sehingga anggaran penjualan yang ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian dengan judul analisis perencanaan dan pengendalian anggaran penjualan produk unilever pada CV. Usaha Baru Palembang.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku dan saudari-saudariku yang telah mendidik, membiayai, mendoakan dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Bapak M. Bassyaruddin, SE, Ak, M.Si yang telah membimbing dan

telah memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini.

Selain itu, disampaikan terima kasih kepada pihak- pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang:

1. Bapak H. M. Idris SE. M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan Karyawan/ Karyawati.
2. Bapak Drs. H. Rosyadi, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang, serta staf dan karyawan/ karyawati.
3. Drs. Sunardi SE. Msi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak M. Bassyaruddin, SE, Ak. M.Si selaku pembimbing skripsi.
5. Ibu Sa'adah Siddik SE., Ak., M.Si, selaku Pembimbing Akademik.
6. Pimpina beserta staff dan karyawan/karyawati CV. Usaha Baru Palembang.
7. Ayah dan Ibu yang telah memberikan doa, nasehat dan dukungan moril maupun materil selama penulis mengikuti pendidikan di Universitas Muhammadiyah Palembang..
8. Saudari-saudariku Deni Sulfianty Am. Kep dan Rina Oktavianty
9. Sahabat-Sahabatku Dino, Zulman Henri, SE., Yudi, Jerry, Erik, Perry, Indra Saputra, Hendi Sastra Wijaya PB.
10. Teman-Teman angkatan 2005 dan Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian semua. Dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang di lakukan mendapat balasan dari- Nya. Amin.

Palembang. Februari 2008  
Penulis,

Arrahman

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PRKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN DAFTAR ISI .....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>HALAMAN GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>HALAMAN LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK</b>	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Sebelumnya .....	8
B. Landasan Teori .....	9
1. Perencanaan Penjualan .....	9
a) Pengertian Perencanaan Penjualan .....	9
b) Penyusunan Perencanaan Penjualan .....	10
c) Tujuan Perencanaan Penjualan .....	12
d) Manfaat Perencanaan Penjualan .....	13
2. Pengendalian Penjualan .....	15
a) Pengertian Pengendalian Penjualan .....	15

b) Tujuan Pengendalian Penjualan .....	17
3. Anggaran Penjualan .....	19
a) Pengertian, Fungsi, dan Manfaat Anggaran Penjualan .....	19
b) Peranan Anggaran dalam Perencanaan dan Pengendalian Penjualan .....	21
c) Proses Penyusunan .....	22

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	26
B. Tempat Penelitian .....	27
C. Operasional Variabel .....	28
D. Data yang Diperlukan .....	29
E. Teknik Pengumpulan Data .....	30
F. Analisis Data dan Teknik Analisis .....	31

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian	
1. Gambaran Umum CV. Usaha Baru Palembang .....	33
a. Sejarah Singkat CV. Usaha Baru Palembang .....	33
b. Struktur organisasi dan Pembagian Tugas .....	34
c. Aktivitas CV. Usaha Baru Palembang .....	38
2. Daftar Anggaran dan Realisasi Penjualan .....	39
3. Penyusunan Perencanaan dan Pelaksanaan Pengendalian Penjualan Produk Unilever CV. Usaha Baru Palembang .....	41
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	48
1. Analisis Perencanaan Penjualan .....	48
a. Pemilihan Alternatif Strategi .....	48
b. Penentuan Strategi .....	49
c. Penetapan Kebijakan .....	51

2. Analisis Pengendalian Penjualan .....	53
a. Strategi dan Berorientasi Hasil .....	53
b. Bisa Memahami Sistem .....	55
c. Berorientasi terhadap ketepatan dan Pengecualian .	56
d. Mendukung Pengendalian Diri .....	57

## **BAB V   SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	60
B. Saran .....	61

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel I. 1 Anggaran Penjualan Produk Food .....	3
Tabel I. 2 Anggaran Penjualan Produk skin .....	4
Tabel I. 3 Anggaran Penjualan Produk Home Care .....	4
Tabel I. 4 Anggaran Penjualan Produk Hair .....	5
Tabel III. 1 Operasional Variabel .....	28
Tabel IV. 1 Anggaran dan Realisasi Penjualan .....	40



## DAFTAR GAMBAR

		<b>Halaman</b>
Gambar 1	Sturktur Organisasi CV. Usaha Baru Palembang .....	35
Gambar 2	Bagan Prosedur Anggaran Penjualan .....	46

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1 Surat Keterangan Riset Dari Tempat Penelitian**

**Lampiran 2 Fotocopy Sertifikat Lulus Mengaji**

**Lampiran 3 Fotocopy Kartu Aktifitas Bimbingan Skripsi**

**Lampiran 4 Biodata Penulis**

## ABSTRAK

Arrahman /222005035/2010 /Analisis Perencanaan dan pengendalian Anggaran penjualan produk unilever pada CV. Usaha Baru Palembang/ Akuntansi.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah perencanaan penjualan dan pengendalian penjualan produk unilever pada CV. Usaha Baru Palembang. Tujuan dilaksanakan penelitian ini untuk mengetahui perencanaan penjualan dan pengendalian penjualan produk unilever pada CV. Usaha Baru Palembang, dan bagi almamater

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai mandiri, baik satu atau lebih tanpa membuat suatu perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Operasional variabel yang digunakan yaitu Perencanaan penjualan dan pengendalian penjualan. Data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penulisan penelitian ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Analisis data dan tehnik analisi yang digunakan adalah metode analisis kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa perencanaan dan pengendalian anggaran penjualan pada CV. Usaha Baru Palembang dapat dilakukan dengan cara pertama, analisis perencanaan penjualan yang meliputi pemilihan alternatif strategi, penentuan strategi, penetapan kebijaksanaan, kedua, analisis pengendalian penjualan yang meliputi strategi dan berorientasi hasil, bisa memahami sistem, berorientasi terhadap ketepatan dan pengecualian, mendukung pengendalian diri.

**Kata kunci : perencanaan penjualan, pengendalian penjualan**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, dagang, atau jasa mempunyai tujuan yang sama untuk memperoleh laba seoptimal mungkin untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan mengembangkan usahanya serta dapat mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perusahaan dagang merupakan organisasi yang menjual barang dagangannya kepada konsumen. Setiap perusahaan yang bergerak penjualan barang dagangannya sangat penting sekali adanya hubungan baik dengan klien dan dengan pelanggan, dengan begitu dibutuhkan kinerja yang baik didalam organisasi perusahaan untuk mendukung kelancaran aktivitas perusahaan, karna perusahaan dagang merupakan bagian yang paling penting dalam kemajuan usaha bisnis dalam suatu perusahaan dagang dan setiap pendapatan yang diperoleh tidak lepas dari adanya dukungan atas lingkungan intern perusahaan itu sendiri. Perencanaan menurut M. Narafin (2004:4) merupakan tindakan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Perencanaan merupakan langkah awal untuk melakukan pengawasan dalam menjalankan kebijakan yang telah dilakukan dan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan, agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan

tersebut. Perencanaan dilihat dari sifatnya dapat dibedakan menjadi perencanaan berupa narasi, sedangkan perencanaan kuantitatif dapat berupa anggaran.

Pengendalian menurut Hansen Mowen (2001:533) adalah proses penetapan standar, menerima respon atas kinerja aktual, dan melakukan tindakan korektif apabila kinerja aktual menyimpang secara signifikan dari kinerja yang direncanakan

Selain itu Pengendalian bertujuan untuk memberitahukan proses umpan balik kepada manajemen, yaitu suatu konsep yang menghasilkan pelaksanaan dan pengambilan tindakan koreksi yang diajukan guna menjamin pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan atau dengan kata lain pengendalian berkaitan dengan tindakan koreksi ataupun penyesuaian dan realisasi guna pencapaian tujuan perusahaan.

Perencanaan dan Pengendalian merupakan dua faktor yang sangat penting bagi efisiensi perusahaan yang bersifat saling menunjang dan tidak berjalan sendiri. Perencanaan merupakan pedoman dalam melakukan pengendalian dan pengendalian merupakan alat bagi manajemen dalam menilai suatu rencana dengan hasil yang dicapai, sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi apakah sudah menjadi tanda bahaya bagi perusahaan atau unit-unitnya.

Menurut Mulyadi (2001:60) menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang di ukur dalam satuan meter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

CV. Usaha Baru merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pendistribusian dan perdagangan produk unilever. Jenis produk Unilever itu sendiri meliputi produk *hair, skin, homecare, dan food*. Produk *hair* meliputi : shampoo, Gatsby, dan lain-lain. Produk *home care* meliputi : sunligt, lifeboy, pepsodent, molto, dan lain-lain. Produk *food* meliputi : taro, chetozz, tango, dan lain-lain. produk *skinn* meliputi : citra, biore, nivea, dan lain-lain. Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan suatu kerja sama yang baik antar pimpinan dengan seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, dengan adanya susunan dan pembagian tugas yang tepat maka kegiatan perusahaan akan berjalan dengan baik dengan begitu laba yang diperoleh dapat membiayai aktivitas perusahaan, sehingga kontinuitas perusahaan akan berjalan sesuai dengan tujuan.

Untuk melihat lebih jelas gambaran terhadap anggaran dan realisasi ke empat jenis produk unilever sebagai berikut: Tabel anggaran dan realisasi produk unilever jenis *food* CV. Usaha Baru Palembang

**Tabel I.1**  
**Anggaran Pejualan**  
**Produk Food Unilever CV. Usaha Baru Palembang**  
**Tahun 2004 – 2008**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1	2008	Rp 3.043.049.333	Rp 2.895.530.457	Rp 147.518.876	4.48
2	2007	Rp 2.713.085.197	Rp 2.606.139.875	Rp 106.945.319	3.95
3	2006	Rp 2.512.921.288	Rp 2.264.481.543	Rp 248.439.745	9.88
4	2005	Rp 2.276.781.650	Rp 2.214.726.125	Rp 6.205.525	0.27
5	2004	Rp 2.015.844.321	Rp 1.900.229.449	Rp 60.614.372	3.00

Tabel anggaran dan realisasi produk unilever jenis *skinn* CV. Usaha Baru Palembang

**Tabel I.2**  
**Anggaran Pejualan**  
**Produk Skin Unilever CV. Usaha Baru Palembang**  
**Tahun 2004 – 2008**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1	2008	Rp 5.973.070.595	Rp 5.853.330.076	Rp 119.740.519	2.00
2	2007	Rp 5.519.255.945	Rp 5.412.046.848	Rp 107.209.097	1.95
3	2006	Rp 4.991.870.209	Rp 4.889.914.897	Rp 101.955.312	2.05
4	2005	Rp 4.266.041.971	Rp 4.177.163.464	Rp 88.878.507	2.08
5	2004	Rp 3.595.210.927	Rp 3.517.291.392	Rp 77.919.535	2.16

Tabel anggaran dan realisasi produk unilever jenis *Home Care* CV. Usaha Baru Palembang

**Tabel 1.3**  
**Anggaran Pejualan**  
**Produk Home Care Unilever CV. Usaha Baru Palembang**  
**Tahun 2004 – 2008**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1	2008	Rp11.032.229.890	Rp10.857.192.053	Rp 175.037.837	1.58
2	2007	Rp10.483.285.632	Rp10.245.796.227	Rp 237.489.405	2.26
3	2006	Rp10.061.955.250	Rp 9.596.524.690	Rp 465.430.560	4.62
4	2005	Rp 7.413.662.250	Rp 7.114.339.846	Rp 299.322.404	4.03
5	2004	Rp 6.149.834.010	Rp 5.975.201.616	Rp 174.632.394	2.83

Tabel anggaran dan realisasi produk unilever jenis *Hair CV.* Usaha Baru Palembang

**Tabel I.4**  
**Anggaran Pejualan**  
**Produk Hair Unilever CV. Usaha Baru Palembang**  
**Tahun 2004 – 2008**

No	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
1	2008	Rp 5.646.787.876	Rp 5.367.203.786	Rp 279.584.090	4.95
2	2007	Rp 5.371.814.420	Rp 5.088.365.410	Rp 283.449.010	5.27
3	2006	Rp 5.009.265.430	Rp 4.727.345.520	Rp 281.919.910	5.62
4	2005	Rp 4.779.538.500	Rp 4.526.058.175	Rp 253.480.325	5.30
5	2004	Rp 4.554.533.400	Rp 4.390.233.555	Rp 164.299.845	3.60

Berdasarkan dari tabel diatas maka dapat dijelaskan bahwa realisasi target penjualan untuk ke empat produk diatas 90%, sedangkan perusahaan menetapkan batas toleransi selisih tidak tercapainya anggaran penjualan sebesar 1%. Produk *home care* memiliki anggaran lebih besar dari pada produk unilever lain, dan tidak terealisasi dengan baik, tidak tercapainya target penjualan mungkin kurangnya realistis pembuatan anggaran penjualan, lemahnya pengendalian terhadap target penjualan dan produk yang dijual tidak mampu bersaing dengan produk lain yang sejenis baik dengan harga, kualitas produk dan pelayanan. Atas dasar itu penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **“Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Penjualan Produk Unilever Pada CV. Usaha Baru Palembang”**.



## **B. Perumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka permasalahannya adalah:

1. Bagaimanakah Perencanaan Anggaran penjualan produk Unilever pada CV. Usaha Baru Palembang?
2. Bagaimanakah pengendalian Anggaran Penjualan produk Unilever pada CV. Usaha Baru Palembang?

## **C. Tujuan penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas maka tujuan permasalahan penjualan adalah:

1. Untuk mengetahui Perencanaan Anggaran Penjualan Produk Unilever pada CV. Usaha Baru Palembang.
2. Untuk mengetahui Pengendalian Anggaran Penjualan Produk Unilever pada CV. Usaha Baru Palembang.

## **D. Manfaat penelitian.**

Penelitian yang dilaksanakan penulis diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah dan memperluas pengetahuan penulis mengenai perencanaan penjualan dan pengendalian

penjualan upaya mencapai anggaran penjualan produk unilever pada CV Usaha Baru Palembang.

2. Bagi CV.Usaha Baru Palembang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi CV. Usaha Baru Palembang dalam melaksanakan perencanaan penjualan dan pengendalian penjualan dalam upaya mencapai anggaran penjualan produk unilever pada CV. Usaha Baru Palembang.

3. Bagi Almamater

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

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

Penelitian sebelumnya berjudul “Analisis Anggaran Penjualan Alat-Alat Listrik Pada. PD. Genna Teknik Palembang” oleh sari wirda tahun 2007. masalah yang terjadi pada PD.Genna Teknik Palembang yaitu anggaran penjualan alat-alat listrik yang telah ditetapkan tidak terealisasi sesuai dengan yang diharapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penyusunan anggaran penjualan alat-alat listrik pada PD.Genna Teknik penjualan.

Hasil dari penelitian tersebut adalah penyusunan anggaran penjualan dan pelaksanaan yang dilakukan Oleh PD. Genna Teknik Palembang belum berjalan dengan efektif hal ini disebabkan karena, dalam penyusunan anggaran penjualan masih menggunakan data tahun lalu yang sudah tidak relevan lagi dengan situasi sekarang sehingga terjadinya selisih anggaran. Dalam pelaksanaan anggaran tidak mempraktekkan pekerjaannya. Dalam pelaksanaan anggaran penjualan tidak melibatkan semua pihak tertentu saja.

Persamaan pada penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama sama menganalisis mengenai anggaran penjualan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian penjualan anggaran produk sedangkan penelitian

sebelumnya adalah untuk mengetahui perencanaan penyusunan anggaran penjualan.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Perencanaan penjualan**

#### **a) Pengertian perencanaan penjualan**

Menurut Wilson D. James dan John Campbell (2000:85) alih bahasa Nugroho Wijayanto menyatakan bahwa perencanaan adalah suatu proses yang kontinu untuk menetapkan kejadian dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai yang telah ditetapkan.

Menurut Supriyono (2000:7), perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan, perencanaan ini dapat disusun untuk jangka pendek atau jangka panjang, dan akan dipakai sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan perusahaan.

Menurut Sofyan Assauri (2002:268) perencanaan penjualan adalah kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam bidang penjualan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang diharapkan.

Menurut Welsech diterjemahkan oleh RA Fadly (2000:231) Perencanaan penjualan adalah harapan-harapan Volume penjualan dan hasil penjualan yang harus dihasilkan dengan peruntukan kekayaan yang direncanakan dalam usaha penjualan.

Menurut Wilson D. James dan John Campbell (2000:85) alih bahasa Nugroho Wijayanto menyatakan bahwa perencanaan penjualan adalah suatu proses yang kontinyu untuk menetapkan kejadian dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai yang telah ditetapkan.

Perencanaan adalah suatu fungsi dasar yang sangat penting bagi manajemen perusahaan dan dapat melanjutkan langkah-langkah selanjutnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan perencanaan adalah untuk memberikan umpan maju (*feed forward*), serta untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan misi organisasi. Selain itu juga perencanaan merupakan suatu alat bantu bagi manajemen dalam mengukur produktivitas dan efisiensi atau dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan penjualan adalah berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

#### **b) Penyusunan Perencanaan penjualan**

Menurut Gunawan Adi Saputro (2000:127) Langkah yang diambil dalam menyusun rencana penjualan adalah sebagai berikut:

##### 1. Penentuan dasar-dasar

###### a) Penentuan releven variabel yang mempengaruhi penjualan

- b) Penentuan tujuan umum dan khusus yang di inginkan
  - c) Penentuan strategi yang dipakai
- 2) penyusunan rancana penjualan
- a) Analisis ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek mikro seperti moneter, kependudukan, kebijaksanaan pemerintah dibidang ekonomi dan tekhnologi serta menilai akibatnya terhadap permintaan industri.
  - b) Melakukan Analisis industri, analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
  - c) Analisis *market share*, analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan posisi perusahaan pada masa lalu dengan kata lain untuk mengetahui *market share* yang dimiliki oleh perusahaan masa lampau.
  - d) Analisis penentuan penjualan yang akan datang, analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mencapai target penjualan dimasa depan dengan memperhatikan faktor-faktor produksi yaitu tenaga kerja dan keadaan permodalan.
  - e) Menyusun *Forecast* penjualan, yaitu meramalkan penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti yang lalu.
  - f) Menentukan jumlah yang dianggarkan.

- g) Menghitung rugi dan laba yang mungkin diperoleh.
- h) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pihak-pihak berkepentingan.

Menurut Yayat M Hejuripto (2001:210) Dalam menyusun perencanaan terdapat langkah-langkah yang harus di ambil yaitu:

1. Menetapkan tujuan.
2. Menyusun perencanaan .
3. Menentukan berbagai alternatif tindakan.
4. Mengadakan penelitian terhadap alternatif-alternatif.
5. Mengambil keputusan.
6. Menyusun rencana pendukung

### **c) Tujuan perencanaan penjualan**

Perencanaan merupakan upaya tindakan berhati-hati sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Menurut Mulyadi dan Joni Setiawan (2000:4) Tujuan Perencanaan penjualan dilakukan untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan misi organisasi.

Menurut M. Narafin (2003:3) tujuan perencanaan penjualan adalah untuk memberikan proses umpan balik (*feed forward*) agar dapat memberikan petunjuk kepada manajer dalam pengambilan keputusan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa memberikan gambaran operasional sehari-hari yang merupakan petunjuk yang biasa

di amati bagi setiap pimpinan guna mengambil keputusan yang lebih tepat untuk mencapai tujuan yang ingin di capai.

**d) Manfaat Perencanaan Penjualan.**

Menurut Sofyan Assauri (2002:268:269) Manfaat Perencanaan penjualan adalah:

- 1 Usaha untuk mendorong cara berfikir jauh kedepan.
- 2 Usaha untuk mengkoordinasi kegiatan penjualan secara lebih baik
- 3 Usaha menguasai kegiatan penjualan yang telah dilakukan yang didasarkan atas standar prestasi kerja yang ditetapkan dalam rencana.
- 4 Perumusan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kebijakan operasional yang dilakukan secara lebih mantap.
- 5 Usaha untuk menggairahkan partisipasi dan pertebal rasa tanggung jawab para pelaksanaan.

Menurut Edi Hedanto (2003:258) kriteria perencanaan yang baik mengandung sifat sifat sebagai berikut:

- 1) Pemilihan Alternatif, yaitu kegiatan-kegiatan untuk merumuskan alternatif dan memilih alternative.
- 2) Penentuan Strategi yang tepat, yaitu menentukan strategi agar tujuan dapat dicapai.
- 3) Penetapan kebijaksanaan, yaitu sebagai rencana ke arah pengambilan keputusan.



Menurut T Hani Handoko (2000:7) manfaat perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Membantu untuk menyelesaikan diri dengan perubahan lingkungan.
2. Membantu manajemen dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama.
3. Memungkin manajemen memahami seluruh gambaran operasi yang lebih cepat.
4. Membantu menetapkan tanggung jawab lebih cepat.
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk operasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi antara berbagai bagian organisasi.
7. Membantu tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
8. Meminimkan pekerjaan yang tidak pasti, menghemat waktu, usaha dan dana.

Menurut Basu Swastha (2003:93:94) terdapat kegunaan perencanaan adalah:

1. Mengurangi ketidakpastian serta perubahan pada waktu mendatang.
2. Mengarahkan perhatian pada tujuan.
3. Memperingan biaya.
4. Merupakan saran untuk mengadakan pengawasan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat perencanaan penjualan adalah untuk memberikan petunjuk bagi para pemimpin untuk mengkoordinasi kegiatan penjualan, memberikan rasa tanggung jawab kepada manager dan membantu manager dalam mengambil keputusan dalam mencapai masa depan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2. Pengendalian Penjualan**

### **a. Pengertian Pengendalian Penjualan**

Perencanaan yang baik apapun akan gagal bila pihak manajemen tidak melakukan tindakan pengendalian. Agar dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan rencana, maka pihak manajemen harus melakukan kegiatan-kegiatan pemeriksaan, pengecekan, inspeksi, pengendalian dan berbagai tindakan yang sejenis untuk mencegah kemungkinan adanya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi.

Pengendalian harus bertumpuh pada konsep umpan balik yang mengharuskan pengukuran pelaksanaan serta pengambilan tindakan koreksi yang ditujukan untuk menjamin pencapaian tujuan yang tercakup dalam perencanaan.

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2003:241), pengendalian adalah fungsi terakhir proses manajemen. Fungsi manajemen sangat penting, oleh karna itu harus dilakukan dengan baik.

Menurut Mulyadi dan Joni Setiawan (2003:241), Pengendalian adalah suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan, fungsi pengendalian dalam suatu perencanaan atau organisasi yang sangat penting dan diperlukan terutama bagi perusahaan yang sedang berkembang dengan adanya pengendalian dapat mengurangi penyelewengan yang terjadi dalam perusahaan.

Menurut Carter Usri (2004:6) pengendalian penjualan adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan aktivitas-aktivitas dalam bidang penjualan dimonitor terus menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Hasil aktual tersebut setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana dan jika ada perbandingan yang signifikan maka tindakan perbaikan dapat dilakukan.

Menurut Sofyan Assauri (2002:326) pengendalian penjualan yaitu penilaian, pengecekan dan memonitor usaha usaha pemasaran dan penjualan perusahaan yang telah dilakukan agar sesuai dengan apa yang direncanakan, dan digunakan sebagai landasan untuk mengadakan penyesuaian yang diperlukan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian penjualan merupakan usaha dari manajemen untuk memonitor aktivitas penjualan yang dilakukan agar sesuai dengan yang telah direncanakan, dan dapat dilakukan tindakan perbaikan apabila terjadi perbandingan antara rencana penjualan dan hasil aktual yang cukup signifikan.

## **b. Tujuan Pengendalian Penjualan**

Pengendalian bertujuan bukan hanya untuk mencari penyimpangan tetapi menghindari terjadinya penyimpangan serta memperbaiki penyimpangan yang terjadi sebelum proses dan setelah sehingga hasil akhir diketahui agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam mengoperasikan perusahaan berada dalam koridor yang benar untuk mencapai tujuan.

Menurut Melayu S P Hasibuan (2003:242) tujuan pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang direncanakan.
2. Melakukan tindakan perbaikan (*corretice*) jika terjadi penyimpangan-penyimpangan yang direncanakan.
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai rancana.

Menurut R. Schermerhon (2000:154) dalam buku terjemahan Purnawa Putranta bahwa kriteria pengendalian yang baik adalah sebagai berikut:

- 1) Strategi dan berorientasi hasil

Sistem ini mendukung perencanaan yang efektif serta memusatkan pada kegiatan yang membuat perbedaan nyata dalam organisasi.

- 2) Bisa memahami sistem tersebut

Sistem tersebut mendukung mengambil keputusan dengan memberikan data yang dapat dipahami serta menghindari laporan dan statiska yang rumit.

3) Berorientasi terhadap ketepatan dan pengecualian

Sistem tersebut dengan cepat melaporkan penyimpangan, melakukan analisis penyebab penyimpangan serta melakukan tindakan perbaikan.

4) Fleksibel

Sistem ini memberikan tempat bagi individu untuk melakukan berbagai judgment serta modifikasi sesuai tuntutan lingkungan

5) Mendukung pengendalian diri

Adanya saling mempercayai, komunikasi yang baik serta partisipasi diantara orang orang terlibat.

6) Bersifat positif

Sistem tersebut memungkinkan perkembangan perubahan serta perbaikan

7) Adil dan Objektif

Sistem ini tidak memihak dan taat bagi setiap orang, serta memberikan penghargaan terhadap tujuan yang paling dasar.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kriteria pengendalian yang baik terdiri dari akurat, tepat waktu, objektif dan menyeluruh, terpusat pada titik pengendalian yang strategis, realistis

secara ekonomi, strategi dan berorientasi hasil, fleksibel, bersifat positif, adil dan objektif.

### **3. Anggaran Penjualan**

#### **a) Pengertian, Fungsi dan Manfaat Anggaran Penjualan**

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

Glenn A. Welsch (2002:237) menyatakan bahwa rencana pemasaran yang seringkali disebut budget penjualan, menunjukkan penjualan dalam satuan-satuan dalam jumlah uang untuk tiap bab divisi penting penjualan.

Berdasarkan pengertian anggaran penjualan tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan adalah suatu perkiraan yang menunjukkan target penjualan dengan kuantitas dan jumlah penjualan tertentu yang ingin dicapai dalam suatu periode.

Bagi pihak manajer perusahaan, anggaran penjualan memiliki tiga fungsi penting yang dapat dilihat dari:

##### **1) Fungsi perencanaan**

Pada saat menyusun program, anggaran dapat digunakan sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan

target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2) Fungsi koordinasi

Pada saat dilakukan implementasi program, anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan berjalan lebih baik.

4) Fungsi pengawasan

Pada saat dilakukan penilaian kembali anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan kerja. Maksudnya adalah, bahwa anggaran berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang tercapai oleh realisasi perusahaan, dapatlah nilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja.

Menurut Supriyono (2002:91) memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai manfaat anggaran sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggung jawaban dalam jangka pendek.
- 2) Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.

- 3) Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- 4) Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan yang dipimpinnya.
- 5) Alat pendidikan para manajer

Dari pendapat diatas terlihat bahwa anggaran bermanfaat tidak hanya sebagai alat perencanaan dan pengendalian saja, namun sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana, komunikasi, motivasi dan sebagai alat pendidikan.

#### **b) Peranan Anggaran dalam Perencanaan dan Pengendalian Penjualan**

Membicarakan peranan anggaran dalam perencanaan dan pengendalian tidak terlepas dari membicarakan mengenai manfaat anggaran dalam perencanaan dan pengendalian itu sendiri. Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003:51), manfaat peranan ini adalah ditentukannya kegiatan-kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan dan membantu manajemen dalam mengelola perusahaan.

Menurut munandar (2001:10) penyusunan anggaran dapat bermanfaat:

- 1) Sebagai pedoman kerja



Anggaran memberikan arah serta target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja.

Anggaran mengkoordinasikan semua bagian-bagian agar dapat saling menunjang dan kerja sama yang baik menuju kesasaran yang telah ditetapkan.

3) Sebagai alat pengawas kerja

Anggaran berguna sebagai alat olak ukur menilai (evaluasi) realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan.

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa anggaran bermanfaat sebagai bantu manajemen dalam merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan yang memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dengan demikian masing masing pihak memahami wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan.

**c) Proses Penyusunan Anggaran**

Untuk penyusunan anggaran, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan oprasionalnya.

Ditinjau dari siapa pelakunya, penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Otoriter atau *Top Down*
- 2) Demokrasi atau *Bottom Up*
- 3) Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Dalam metode otoriter atau *top down*, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikut sertaannya dalam penyusunan anggaran karena dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusun anggaran.

Dalam metode demokrasi atau *bottom up*, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun dimulai dari bawahan sampai keatasan. Bawahan diserahkan wewenang sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dipergunakan dan yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam penyusunan anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

Metode ketiga adalah campuran dari kedua metode diatas. Di sini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan

kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan yang kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan garis-garis yang telah ditetapkan oleh atasan.

Metode mana yang terbaik tergantung pada kondisi perusahaan lembaga. Metode otoriter bisa cepat dan memenuhi selera pemimpin tapi belum tentu dapat menggerakkan partisipasi bawahan. Metode ini sangat tepat dipakai jika kemampuan bawahan relatif rendah dan suasana konflik terjadi dalam perusahaan.

Metode demokrasi agak lambat prosesnya, karena melibatkan banyak orang dengan banyak sifat dan keinginan. Metode ini dapat mengajak partisipasi dan tanggung jawab bawahan dan metode ini baik digunakan jika diikuti oleh sumber daya manusia perusahaan yang memiliki cukup kemampuan untuk itu. Sedangkan metode campuran dapat mengurangi kelemahan-kelemahan dari metode otoriter dan metode demokrasi.

Penyusunan anggaran suatu organisasi biasanya dikoordinasi oleh suatu komite anggaran. Adanya komite anggaran juga mencerminkan dilaksanakannya azas partisipasi dalam penyusunan anggaran. Komite anggaran ini biasanya terdiri dari berbagai unit organisasi dalam perusahaan tersebut.

Komite anggaran yang dibentuk oleh organisasi dapat bersifat tetap dan sementara atau insidental. Komite anggaran yang bersifat insidental dibentuk pada saat proses penyusunan anggaran saja, jika proses penyusunan anggaran selesai maka komite anggaran ini tidak berfungsi lagi. Sebaliknya, komite anggaran tetap dibentuk tidak hanya dalam proses penyusunan anggaran selesai namun pembentukan komite anggaran ini berfungsi untuk selalu mengendalikan pelaksanaan anggaran perusahaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian ilmiah dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Menurut Sugiyono (2004:5) jenis-jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut tujuan, pendekatan, tingkat ekplanasi dan analisis dan jenis data. Penelitian ini dilakukan penulis termasuk jenis penelitian menurut tingkat ekplanasi.

Sugiyono (2004:10) menyatakan bahwa tingkat ekplanasi adalah tingkat penjelasan. Penelitian tingkat ekplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Berdasarkan hal ini, penelitian menurut tingkat ekplanasi dapat dikelompokkan menjadi:

##### **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 lain.

##### **2. Penelitian Komperatif**

Yaitu suatu penelitian yang bersifat membandingkan, disini variabel masih sama penelitian variabel mandiri tetap untuk sampel yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda.

### 3. Penelitian Asosiatif

Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkat yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan penelitian deskriptif dan komparatif, dengan penelitian ini maka dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk memperjelas.

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif. Jenis penelitian ini dipilih karena pembahasan yang akan dilakukan bersifat menjelaskan mengenai perencanaan dan pengendalian penjualan pada CV. Usaha Baru Palembang.

### **B. Tempat Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan pada CV. Usaha Baru Palembang yang beralamat di jalan Trikora No. 3011 Rt. 55 Telpon. 0711-315890 Fax. 320624 Palembang.

### C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi 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	Definisi	Indikator
1. Perencanaan Penjualan CV. Usaha Baru	Adalah harapan-harapan volume penjualan dan hasil penjualan yang harus dihasilkan dengan peruntukan kekayaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemilihan berbagai alternative strategi</li> <li>2. Penentuan strategi</li> <li>3. Penetapan kebijaksanaan</li> </ol>
2. Pengendalian Penjualan CV. Usaha Baru	Adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan aktivitas-aktivitas dalam bidang penjualan dimonitor terus menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi dan berorientasi hasil</li> <li>2. Bisa memahami sistem tersebut</li> <li>3. Berorientasi terhadap ketepatan pengecualian</li> <li>4. Mendukung pengendalian diri</li> </ol>

*Sumber: Penulis, 2009*

#### **D. Data yang diperlukan.**

Menurut Husein Umar (2002:84) ada dua jenis data yang dapat digunakan dalam penelitian, yaitu:

##### 1. Data Primer

Yaitu data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan. Data ini hanya berbentuk wawancara, pengisian kuesioner atau bukti-bukti transaksi.

##### 2. Data Sekunder

merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, diagram, gambar dan sebagainya sehingga lebih hanya alternative baik pihak lain.

Berdasarkan cara memperolehnya maka data yang diperlukan penulis dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder yang diperlukan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Gambaran umum perusahaan
- 2) Aktivitas perusahaan
- 3) Kebijakan penjualan
- 4) Perencanaan anggaran penjualan
- 5) Pengendalian anggaran penjualan
- 6) Anggaran dan realisasi penjualan periode tahun 2006-2008



## E. Teknik Pengumpulan Data

Setelah penentuan jenis data yang diperlukan dalam suatu penelitian, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data.

Menurut Nan Lin (2002:115) alih bahasa W. Gulo mengatakan ada beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

1. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.

2. Survei

Survei adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dari responder tentang sample.

3. Wawancara

Wawancara adalah cara pengumpulan data dengan bentuk komunikasi secara langsung.

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu.

5. Kuesioner (angket)

Kuesioner atau angket hanya berbeda dalam bentuknya, pada kuesioner pertanyaan disusun dalam bentuk kalimat tanya, sedangkan pada angket pertanyaan disusun dalam kalimat pertanyaan dengan opsi jawaban yang tersedia.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan bagian yang terlibat dalam penjualan. Dokumentasi dilakukan dengan cara menyalin dokumen-dokumen yang ada dalam perusahaan dan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini.

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

Setelah data yang diperlukan selesai dikumpulkan dengan lengkap dari tempat penelitian tahap berikutnya adalah tahap analisis data. Analisis data merupakan suatu analisis yang digunakan untuk menganalisis data atau informasi yang telah diperoleh dari hasil penelitian dengan tujuan untuk menjawab permasalahan yang diajukan pada suatu penelitian. Menurut Hasan (2002:32) ada dua metode untuk menganalisis data yaitu:

##### **1. Metode Kuantitatif**

yaitu metode analisis data dimana data-datanya dinyatakan dalam bentuk bilangan angka-angka yang dapat diukur.

##### **2. Metode Kualitatif**

Yaitu metode analisis data dimana data-datanya dinyatakan bukan dalam bentuk angka-angka.

Penulis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data secara kualitatif. Metode kualitatif yaitu dengan cara membandingkan antara kenyataan yang ada dengan teori yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Teknik analisis kualitatif dilakukan dengan cara menjelaskan

Bagaimanakah Perencanaan dan Pengendalian anggaran penjualan dan upaya pencapaian anggaran penjualan yang telah ditetapkan pada CV. Usaha Baru Palembang. Selanjutnya dibandingkan dengan teori penyusunan anggaran yang relevan dengan penelitian ini

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

##### **1. Gambaran Umum CV.Usaha Baru Palembang**

###### **a. Sejarah singkat CV. Usaha baru Palembang**

Pada tanggal 13 januari 1996, Bapak jimmy ho mendirikan suatu perusahaan distributor dari PT. Unilever Indonesia, Tbk dengan nama CV. Binter. CV. Binter ini melakukan kegiatan usahanya dikota pagaram. Kemudian CV. Binter yang dipimpin oleh bapak jimmy ho ini berkembang dengan baik atau meju pesat, dan kemudian CV. Binter ini pindah ke palembang pada tahun 1999 dengan nama CV. Usaha Baru . CV. Usaha Baru Palembang ini didirikan dengan Akte Nomor 04 tanggal 15 Februari 1999 oleh notaris Fauzie, S. H. Dalam menjalankan operasinya perusahaan oleh bapak jimmy Ho pimpin perusahaan dan Bapak Asnawi Hamid sebagai wakil pimpinan.

CV. Usaha Baru ini ditempatkan berdasarkan petikan surat keputusan walikota kepala daerah (KDH) tingkat 2 Palembang tentang pemberi izin tempat usaha (SITU) dengan nomor 3412 tahun 2000 pada tanggal 24 desember . CV. Usaha Baru palembang ini beroperasi dan bertempat izin usaha dagang (SIUP) dengan nomor 391/KPTS/SIUP/-PK/1999.

Perusahaan ini beroperasi berdasarkan surat perjanjian pengangkatan distributor untuk distribusi penjualan barang tentang perusahaan PT. Unilever Indonesia, Tbk untuk wilayah kota Palembang dengan nomor PLB/39 – SD – MT/VI/1999 pada tanggal 24 juni 1999.

## **b. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas**

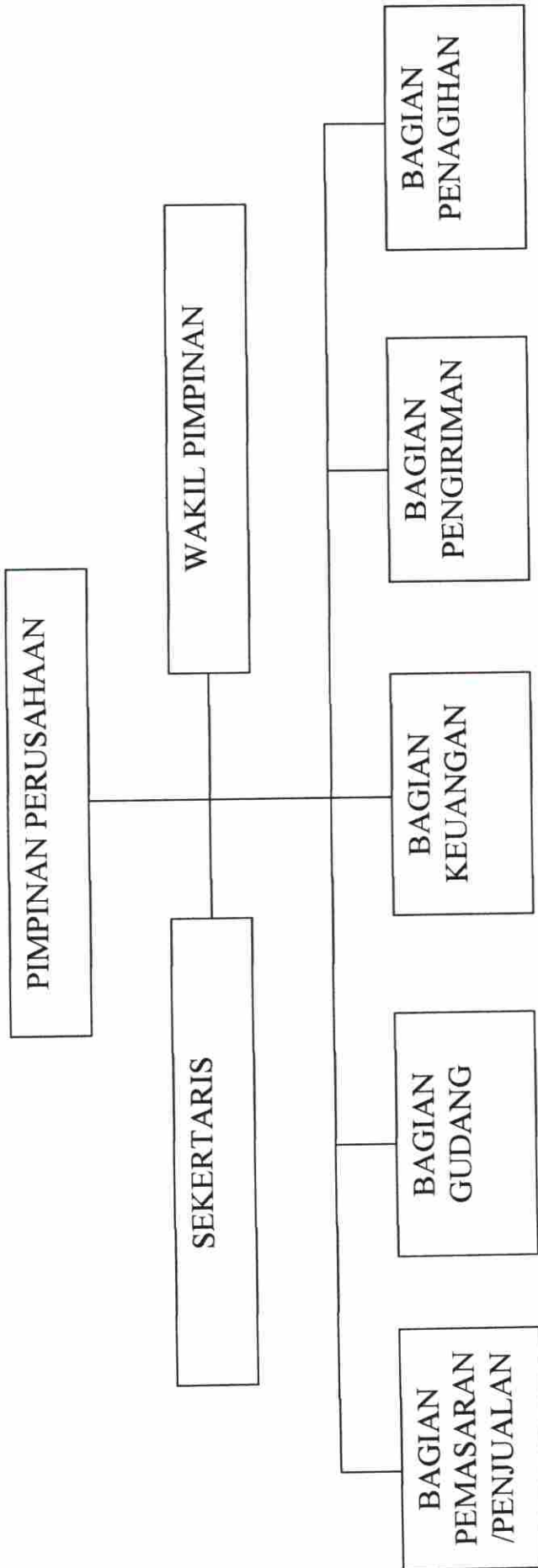
### **1) Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang memberikan gambaran hubungan antara satu bagian dengan bagian lain dalam suatu perusahaan, struktur organisasi ini biasanya dinyatakan dalam bentuk bagan organisasi. Bagan organisasi dapat dilihat dari besar kecilnya suatu perusahaan, ada tidaknya pemisahan fungsi dan tanggung jawab serta dapat juga diketahui baiknya internal kontrol yang diterapkan perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan merupakan alat-alat yang mengatur wewenang dan tanggung jawab suatu bagian dari siapa yang akan mempertanggung jawabkan ataupun perseorangan, dalam pembagian perusahaan ini.

Struktur organisasi yang selengkapnya dapat dilihat dari gambar struktur organisasi berikut ini:

Gambar IV.1  
Struktur Organisasi  
CV. Usaha Baru Palembang



## 2) Pembagian tugas

Pembagian tugas masing-masing bagian dalam struktur organisasi CV. Usaha Baru Palembang adalah sebagai berikut:

### a) Pimpinan Perusahaan

- Memimpin perusahaan
- Menetapkan peraturan, kebijakan umum dan keputusan yang dipakai sebagai dasar kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan
- Mengadakan rapat-rapat secara periodik untuk menilai dan mengevaluasi kegiatan dari pada kepala bagian dan memberikan prestasi dimasa yang akan datang
- Mengangkat, meminta pertanggung jawaban dan memberhentikan kepala bagian

### b) Wakil pimpinan perusahaan

- Membantu pimpinan dalam hal yang menyangkut kegiatan dalam perusahaan
- Mewakili pimpinan sementara jika pimpinan berhalangan atau tidak ada ditempat
- Mengajukan saran, pendapat atau usulan kepada pimpinan demi mengembangkan perusahaan

### c) Sekretaris

- Menerima surat masuk dan surat keluar di perusahaan
- Mengerjakan tugas tugas pimpinan

- Merinerima faktur persetujuan pembelian untuk diserahkan  
kepimpinan perusahaan
- d) Bagian pemasaran/penjualan
  - Melaksanakan transaksi penjualan
  - Menetapkan harga jual
  - Mengusahakan tercapainya target penjualan
  - Mencari daerah potensial untuk memasarkan produk  
perusahaan
  - Membuat ramalan dan laporan penjual kepada pimpinan
  - Membuat surat pengantar barang
  - Bertanggung jawab kepada pimpinan
- e) Bagian gudang
  - Menyiapkan, mengeluarkan, dan mencatat semua barang  
yang masuk dan keluar
  - Menyiapkan barang yang akan dikirim kepada pembeli dan  
mengarahkan kepada bagian pengiriman
  - Melakukan stock opname atas barang-barang yang ada  
digudang untuk dicocokkan dengan jumlah menurut catatan
  - Bertanggung jawab kepada pimpinan
- f) Bagian Keuangan
  - Membuat laporan penjualan dan piutang
  - Menyelesaikan masalah perpajakan perusahaan
  - Bertanggung jawab kepada pimpinan



g) Bagian Pengiriman

- Mengirim barang kepada pembeli
- Mengirimkan kembali barang yang tidak sesuai dengan pesanan
- Bertanggung jawab kepada pimpinan

h) Bagian Penagihan

- Sebagai penagih kepada para pelanggan berdasarkan faktur yang diterima dari bagian keuangan
- Bertanggung jawab kepada pimpinan

**c. Aktivitas CV. Usaha Baru Palembang**

Aktivitas perusahaan yang dijalankan saat ini adalah pendistribusian produk-produk PT. Unilever Indonesia Tbk, Yang berdasarkan kontrak kerja. Produk yang didistribusikan adalah produk *home care, food, hair, dan skinn*.

Adapun jenis usaha yang dijalankan saat ini:

1) Penjualan tunai

CV. Usaha baru Palembang sebagai distributor barang-barang kebutuhan rumah tangga tetapi dalam penyediaan barang tersebut pihak CV. Usaha Baru Palembang baru memesan barang PT. Unilever Indonesia Cabang Palembang. Pesanan yang telah dilakukan oleh konsumen baik lewat telpon, salesman ataupun datang sendiri dan dicatat dan ditanda tangani oleh bagian penjualan, dan diterbitkan faktur pengiriman. Lalu konsumen

melakukan pembayaran setelah menerima barang yang dipesan beserta faktur pembelian.

## 2) Penjualan Kredit

Setiap transaksi penjualan kredit dikenai PPN 10% dan uang muka 5% dari total penjualan. Uang muka tersebut merupakan jaminan sebelum barang tersebut sampai ditangan pembeli atau konsumen.

## **2. Daftar Anggaran dan Realisasi Penjualan**

Anggaran merupakan alat-alat ukur dari perencanaan dan pengendalian penjualan didalam memperoleh hasil penjualan perusahaan. Anggaran memberikan standar dalam mengendalikan kegiatan perusahaan atau pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil anggaran secara periodik, perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan adalah bentuk umpan balik yang mengungkapkan bahwa adanya kesalahan atau penyimpangan diperusahaan. Berikut ini disajikan daftar anggaran dan realisasi penjualan produk unilever CV. Usaha Baru Palembang.

**Tabel IV. 1**  
**Anggaran dan Realisasi Penjualan**  
**Produk Unilever CV. Usaha Baru Palembang**  
**Tahun 2004, 2005, 2006, 2007, 2008**

No	Jenis Produk	Anggaran 2004	Realisasi 2004	Anggaran 2005	Realisasi 2005	Anggaran 2006	Realisasi 2006	Anggaran 2007	Realisasi 2007	Anggaran 2008	Realisasi 2008
1	Food	2.015.844.321	1.900.229.449	2.276.781.650	2.214.726.125	2.512.921.288	2.264.481.543	2.713.085.197	2.606.139.875	3.043.049.333	2.895.530.457
2	Skin	3.595.210.927	3.517.291.392	4.266.041.971	4.177.163.464	4.991.870.209	4.889.914.897	5.519.255.945	5.412.046.848	5.973.070.595	5.853.330.076
3	Hair	4.554.533.400	4.390.233.555	4.779.538.500	4.526.058.175	5.009.265.430	4.727.345.520	5.371.814.420	5.088.365.410	5.646.787.876	5.367.203.786
4	Home Care	6.149.834.010	5.975.201.616	7.413.662.250	7.114.339.846	10.061.955.250	9.596.524.690	10.483.285.632	10.245.796.227	11.032.229.890	10.857.192.053

Sumber: CV. Usaha Baru Palembang, 2009

### 3. Penyusunan Perencanaan dan Pelaksanaan Pengendalian Penjualan Produk Unilever CV. Usaha Baru Palembang

Penyusunan perencanaan penjualan yang dilakukan CV. Usaha Baru Palembang dibuat oleh kepala bagian pemasaran. Berdasarkan data history dimasa tahun sebelumnya, CV. Usaha Baru menargetkan anggaran berdasarkan atas data data yang dikumpulkan selama satu tahun sebelumnya, seperti pada tahun 2005 pada produk *food* dimana CV. Usaha Baru menetapkan anggaran Rp 2.276.781.650. Target yang ditetapkan pada tahun 2005 tersebut berdasarkan atas data data yang dikumpul selama tahun 2004 seperti berikut:

#### Produk *food*

Anggaran 2004	Rp 2.015844321
Daftar Pelanggan	Jumlah Pembelian
A. Pasar prumnas	Rp 150.307.288
B. Pasar KM.5	Rp 261.490 000
C. Pasar Lemabang	Rp 688.140.000
D. Minimarket MM	Rp 200.174.000
E. Minimarket Nabila	Rp 100.528.000
F. Minimarket Taufik	Rp 115.022.545
G. Carefour	Rp 500.182.488
Jumlah	Rp 2.015844321

Data dari Pemasaran :

Sales : A. Jumlah target yang harus dicapai Rp 800.820.944

B. Jumlah target yang harus dicapai Rp 697.903.580

C. Jumlah target yang harus dicapai Rp 517.111.789

Dapat disimpulkan bahwa anggaran yang ingin dicapai tidak terealisasi dengan baik, Selisih antara anggaran yang ingin dicapai dan jumlah telah tercapai pada tahun 2004 yaitu : Anggaran Rp 2.015.844.321, yang tercapai atau realisasi Rp 1.900.229.449, selisih Rp 60.614.372.

Produk *skinn*

Anggaran 2004	Rp 3.595.210.927
Daftar Pelanggan	Jumlah Pembelian
A. Pasar prumnas	Rp 100.153.000
B. Minimarket MM	Rp 499.184.765
C. Minimarket alin	Rp 381.014.500
D. Minimarket ratna	Rp 299.410.466
E. Minimarket aji jun	Rp 141.990.315
F. Kosmetik linda	Rp 512.901.222
G. Kosmetik target induk	Rp 420.185.300
H. Kosmetik king	Rp 40.194.000
I. Carefour	Rp 800.177.359
Jumlah	Rp 3.595.210.927

Data dari Pemasaran :

Sales : A. Jumlah target yang harus dicapai Rp	914.027.400
B. Jumlah target yang harus dicapai Rp	1.500.130.496
C. Jumlah target yang harus dicapai Rp	1.181.053.031
Jumlah	Rp 3.595.210.927

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran produk *skinn* tidak terealisasi dengan baik, anggaran yang ingin dicapai Rp 3.595.210.927, yang tercapai Rp 3.517.291.392, selisih dari anggaran dan realisasi Rp 77.919.535.

Produk *hair*

Anggaran 2004	Rp 4.554.533.490
Daftar Pelanggan	Jumlah Pembelian
A. Pasar km 5	Rp 287.400.729
B. Minimarket MM	Rp 791.973.744
C. Minimarket alin	Rp 803.859.787
D. Kosmetik linda	Rp 377.194.622
E. Kosmetik target	Rp 323.095.787
F. Kosmetik king	Rp 300.763.194
G. Carefour	Rp 970.055.981
H. Grand JM	Rp 700.189.646
Jumlah	Rp 4.554.533.490

Data dari Pemasaran :

Sales : A. Jumlah target yang harus dicapai Rp 914.027.400

B. Jumlah target yang harus dicapai Rp 1.500.130.496

C. Jumlah target yang harus dicapai Rp 1.181.053.031

Jumlah Rp 4.554.533.490

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran produk *hair* tidak teralisasi dengan baik, Anggaran yang ingin dicapai Rp 4.554.533.490 yang tercapai Rp 4.390.233.555, dan selisih Rp 164.299.845.

Produk *home care*

Anggaran 2004 Rp 6.149.834.010

Daftar Pelanggan Jumlah Pembelian

A. Pasar prumnas Rp 388.910.448

B. Minimarket MM Rp 708.972.212

C. Minimarketaji jun Rp 591.331.022

D. Minimarket suhaimin Rp 394.104.765

E. Minimarket ahiong Rp 491.034.558

F. Minimarket sabda Rp 466.763.194

G. Carefour Rp 1.334.084.766

H. Grand JM Rp 564.595.045

I. Hipermart Rp 1.210.038.000

Jumlah Rp 6.149.834.010

Data dari Pemasaran :

Sales : A. Jumlah target yang harus dicapai Rp 1.326.505.827

B. Jumlah target yang harus dicapai Rp 1.993.278.365

C. Jumlah target yang harus dicapai Rp 2.830.049.818

Jumlah Rp 6.149.834.010

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Anggaran produk *home care* tidak terealisasi dengan baik, Anggaran yang ingin dicapai Rp 6.149.834.010 sedangkan jumlah yang tercapai Rp 5.975.201.616, dan selisih Rp 174.632.394

Berarti didalam melakukan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pengendalian penjualan produk unilever pada produk food tidak terencana dengan baik, pelaksanaan yang kurang tepat, dan kurangnya pengawasan.



**Bagan IV.1**  
**Prosedur anggaran penjualan**  
**CV. Usaha Baru Palembang**

	Kegiatan	Pimpinan perusahaan	Wakil pimpinan	Tim anggaran	Kepala bagian	Badan pengawas
1	Rapat rencana penyusunan anggaran dan belanja yang dipimpin oleh pemimpin perusahaan yang dihadiri oleh wakil pimpinan dan penanggung jawab anggaran yang terdiri dari para kepala bagian. Rapat berisi penjelasan mengenai program kerja yang akan dilaksanakan.	1				
2	Hasil keputusan rapat dikirim kebadan pengawas, lalu badan pengawas mengeluarkan surat keputusan (SK) tentang pembentukan tim kerja penelitian rencana kerja penjualan CV. Usaha Baru Palembang.			3		2
3	Tim anggaran menyiapkan formulir-formulir dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran			4		
4	Tim anggaran mendistribusikan dokumen-dokumen tersebut kekepala bagian.		5		4	
5	Kepala bagian mengajukan program kerja melalui direksi masing-masing dan menyerahkan kembali ke tim anggaran.			6		
6	Tim anggaran melaksanakan penyusunan anggaran penjualan sesuai SK.			7		
7	Hasil penyusunan RAPB diserahkan ke pimpinan perusahaan untuk dibahas bersama dengan kepala bagian dan tim anggaran.	7				
8	Tim Anggaran menyusun kembali RAPB yang sudah dibahas dan dikoreksi serta menyerahkan kembali ke pimpinan perusahaan.	8	8			
9	RAPB di kirim kebadan pengawas.					9
10	Pimpinan perusahaan menerima RAPB yang telah disahkan oleh badan pengawas.	10				
11	Pimpinan perusahaan menyerahkan ke kepala-kepala bagian sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan anggaran		11	11		

Sedangkan langkah-langkah yang penting dalam penyusunan perencanaan penjualan tidak digunakan, seperti: analisis ekonomi, analisis industri, analisis *market share*, analisis penentuan penjualan yang akan datang, menyusun *forecast* penjualan, dan CV. Usaha Baru Palembang tidak mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak-pihak berkepentingan.

Jenis pengendalian penjualan yang digunakan CV. Usaha Baru Palembang adalah pengendalian rencana tahunan. Dalam pelaksanaan pengendalian penjualannya CV. Usaha Baru Palembang mengukur kinerja rencana penjualan yang telah ditetapkan hanya menggunakan analisis penjualan sebagai alat pengendalian penjualannya dimana menggunakan varians antara anggaran penjualan yang telah ditetapkan dengan penjualan aktual.

Sedangkan alat-alat pengendalian penjualan yang lain tidak digunakan dalam pelaksanaan pengendalian penjualannya untuk mengukur kinerja rencana penjualan yang telah ditetapkan seperti: analisis pangsa pasar, analisis pengeluaran pemasaran terhadap penjualan, analisis keuangan dan melacak kepuasan pelanggan.

## **A. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Analisis Perencanaan Penyusunan Penjualan**

#### **a. Pemilihan Alternatif Strategi**

Perencanaan penjualan di CV. Usaha Baru Palembang adalah dengan melakukan pemilihan berbagai alternatif. Pemilihan alternatif sangat penting dilakukan, hal ini bertujuan agar penetapan rencana penjualan produk unilever yang telah ditetapkan oleh CV. Uaha Baru Palembang yang akan dilaksanakan dapat berjalan sesuai yang diinginkan. Dengan adanya berbagai alternative, seorang manajer atau pimpinan perusahaan dapat dilakukan pengembangan alternative untuk mencapai tujuan, kemudian menilai alternative-alternative tersebut dan memilih alternative mana yang baik untuk paling memuaskan di antara berbagai alternative yang ada.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, CV. Usaha Baru Palembang melakukan pemilihan terhadap berbagai alternative atas perencanaan penjualan yang di tetapkan. Hal ini terlihat dari rencana khusus mengenai anggaran penjualan yang timbul dari kegiatan anggaran penjualan yang di tetapkan oleh direksi, dimana pihak direksi hanya membuat satu alternative, yaitu *Generic Strategy* yang hanya menetapkan fokus yang dipilih perusahaan yang terdiri dari anggaran yang tinggi dan realisasi yang rendah, agar tidak terjadi selisih atau tidak terlalu jauhnya selisih antara anggaran dan realisasi yang dicapai.

Sebaiknya CV. Usaha Baru Palembang dalam melakukan perencanaan penjualan dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dimana perencanaan penjualan yang diputuskan akan dilaksanakan, dan mempertimbangkan periode sekarang pada saat rencana penjualan tersebut dibuat. Perencanaan penjualan tersebut harus dalam berbagai bentuk alternative yang mungkin dapat dipilih. Pihak direksi harus mempunyai lebih dari satu alternative, yaitu *Generic Strategy* menetapkan fokus yang dipilih perusahaan yang terdiri dari anggaran yang tinggi atau realisasi yang rendah. *Grand Strategy* menentukan bagaimana perusahaan akan mengembangkan pasarnya yang terdiri dari tumbuh, stabil, atau kombinasi dari ketiganya. *Value Based Strategy* menentukan kebutuhan customer dan dimensi lalu yang akan dipenuhi oleh perusahaan. Dengan melakukan berbagai pemilihan alternative maka perencanaan penjualan tersebut sesuai dengan rencana yang akan di anggarkan dapat dicapai.

#### **b. Penentuan Strategi**

Perencanaan penjualan di CV Usaha Baru Palembang adalah dengan melakukan penentuan strategi. Penentuan strategi ini akan menentukan perencanaan penjualan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Penentuan dan penyusunan strategi ini didasarkan atas pemanfaatan keunggulan-keunggulan perusahaan dari pesaing. Kelemahan pesaing harus bisa

dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga perusahaan lebih unggul dalam persaingan tersebut. Selain itu pula pimpinan perusahaan harus bisa memperhitungkan keadaan lingkungan baik intern maupun ekstern yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan memperhatikan dan memperhitungkan berbagai faktor tersebut maka disusunlah rencana strategi berdasarkan skala urutan prioritas tindakan dengan penyelesaian secara bertahap. Tujuan penentuan strategi ini adalah untuk menjalankan semua rencana penjualan untuk jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

CV. Usaha Baru Palembang selama ini telah berusaha semaksimal mungkin untuk terus bertahan dan bersaing didunia bisnis dengan perusahaan-perusahaan yang sejenis. Hal ini pulalah yang dilakukan oleh CV. Usaha Baru Palembang mengenai penentuan atau perumusan strategi mengenai perencanaan anggaran penjualan dalam mencapai tujuan yang diinginkan yaitu memperoleh laba atau keuntungan secara optimal. Namun kenyataan yang ada menunjukkan bahwa rencana-rencana strategi yang dilakukan belum dapat menunjukkan keberhasilan perusahaan mengalami *over budget* atas penentapan anggaran penjualan yang dikeluarkan. Hal ini memperlihatkan bahwa rencana strategi yang dibuat belum dapat meminimumkan kemungkinan kesalahan-kesalahan karena tujuan dan sasaran yang dirumuskan tidak jelas.

Sebaiknya CV.Usaha Baru Palembang melakukan perumusan dan penentuan strategi mengenai perencanaan anggaran penjualan dengan baik dan jelas sehingga akan dapat memberikan arah dan pedoman bagi perusahaan, hal ini akan berdampak positif terhadap perusahaan untuk lebih baik dan menjadi tanggap terhadap perubahan lingkungan. Selain itu juga dengan adanya perencanaan strategi, perencanaan penjualan diperusahaan mempunyai sasaran dan pengarahannya yang jelas, sehingga membantu para manajer mengantisipasi masalah-masalah yang berhubungan dengan perencanaan penjualan dan menanganinya sebelum lebih berat serta membantu dalam pembuatan keputusan. Strategi yang dapat digunakan perusahaan adalah dengan membuat perencanaan penjualan yang akurat dan tepat disetiap awal tahun pembukuan untuk menghindarkan terjadinya over budget dan mengutamakan ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek tanpa mengesampingkan kualitas dari hasil pekerjaan job order yang diterima.

### **c. Penetapan Kebijakan**

Perencanaan anggaran penjualan di CV, Usaha Baru Palembang adalah dengan melakukan penetapan kebijakan. Penetapan kebijakan merupakan suatu jenis rencana yang memberikan bimbingan berfikir dan arah dalam pengambilan keputusan. Dengan adanya kebijakan maka perencanaan penjualan akan semakin membaik dan menjuruskan daya pikir dari pengambilan keputusan ke

arah tujuan yang diinginkan. Kebijakan ini dipergunakan untuk menempatkan tujuan perusahaan atau organisasi yang sebenarnya. Dan menciptakan berbagai aspek organisasi yang mencerminkan nilai-nilai pribadi mereka dan mereka hendak menjernihkan berbagai konflik untuk kebingungan yang telah terjadi pada tingkat bawahan dalam organisasi.

Investasi adalah basis kebijakan yang berkaitan dengan penetapan harga produk. Yang menjadi pertimbangan dasar adalah angka pengambilan rata-rata selama periode yang cukup lama bukan berdasarkan angka pengambilan tertentu pada tahun tertentu atau periode waktu yang singkat.

Apabila rencana anggaran penjualan yang ditetapkan dapat terealisasi 100% maka perusahaan tidak akan mengalami over budget tetapi justru akan memperoleh penambahan laba. Hal ini mungkin terjadi karena perubahan-perubahan dalam kebijakan yang dibuat sulit untuk disesuaikan dengan keadaan.

Sehingga keputusan dalam menetapkan rencana penjualan yang diambil nantinya tidak akan merugikan perusahaan. Kebijakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memberlakukan standar-standar tertentu dalam perekrutan tenaga ahli, hal ini bertujuan untuk menciptakan efektifitas kerja yang baik dan juga akan memberikan efek yang positif terhadap perencanaan penjualan yang dilaksanakan untuk mencapai target dari perencanaan penjualan.

## **2. Analisis Pengendalian Anggaran Penjualan**

Untuk melaksanakan dan menerapkan pengendalian penjualan maka CV. Usaha Baru Palembang juga membutuhkan suatu alat pengendalian penjualan yang efektif. Karena dengan pengendalian penjualan yang efektif maka tingkat pencapaian anggaran penjualan dapat tercapai dengan baik.

Fungsi pengendalian merupakan salah satu fungsi yang mengarahkan aktifitas perusahaan dilaksanakan menurut efisiensi dan efektifitas. Pengendalian merupakan satu alat yang dapat digunakan untuk memonitor hasil pelaksanaan dari pada rencana apakah sesuai dengan yang diharapkan. Cara yang dilakukan dalam pengendalian yaitu membandingkan segala sesuatu yang dijalankan dengan standar atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bila mana terjadi penyimpangan-penyimpangan. Salah satu klasifikasi yang digunakan adalah untuk menstandarisasi performa agar dapat meningkatkan efisiensi anggaran, khususnya anggaran penjualan. Berikut ini kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam pengendalian anggaran penjualan perusahaan yakni:

### **a. Strategi Dan Berorientasi Hasil**

Pengendalian penjualan di CV. Usaha Baru Palembang adalah dengan melakukan strategi dan berorientasi hasil, sistem ini mendukung perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah suatu rangkaian langkah berurutan untuk merencanakan anggaran penjualan



yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang akan di capai. Tujuan utama dari perencanaan strategi ini adalah untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan dimasa mendatang dan untuk melaksanakan rencana kegiatan yang telah disusun, serta diperlukan pula langkah-langkah implementasi dan pemantauan pelaksanaan perencanaan tersebut penyusunan anggaran penjualan merupakan salah satu bentuk dari perencanaan. Dalam penyusunan anggaran penjualan akan dijabarkan mengenai rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu periode tertentu, sehingga dapat diketahui rencana yang akan dilaksanakan berupa target dan realisasi anggaran penjualan sesungguhnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, CV. Usaha Baru Palembang belum mampu membuat suatu pengendalian penjualan yang sesuai, dimana masih terlihat adanya kesenjangan antara anggaran penjualan yang ditetapkan dengan realisasi dari anggaran tersebut. Hal ini menyebabkan sering tidak tercapainya target pendapatan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu juga mengakibatkan perusahaan sulit berkembang sesuai dengan harapan.

Sebaiknya CV. Usaha Baru Palembang dalam melakukan pengendalian penjualan adalah dengan melakukan strategi dan berorientasi hasil yang mendukung perencanaan strategis yang tepat sehingga realisasi penjualan yang ditetapkan tidak melenceng dari anggaran yang ditetapkan.

**b. Bisa Memahami Sistem**

Pengendalian anggaran penjualan di CV. Usaha Baru Palembang adalah dengan memahami sistem tersebut, sistem ini mendukung pengambilan keputusan. pemahaman sistem dalam pengambilan keputusan atas pengendalian anggaran penjualan dilakukan oleh pihak manajemen untuk memperbaiki kondisi atau keadaan yang terjadi didalam perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya sesuai dengan rencana pengendalian penjualan yang telah ditetapkan.

Pimpinan merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktifitas yang terjadi dalam suatu perusahaan. Bagaimana kreatifitas dan dinamikanya seorang pimpinan dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat tercapai atau tidak. Pimpinan yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga akan semakin dinamis dan aktifitas-aktifitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Manajer bertanggung jawab dalam mengarahkan visi serta sumber-sumber daya kearah yang dapat menghasilkan hal-hal yang paling efektif dan efisien. Dalam hal ini manajer harus bertanggungjawab atas pekerjaan orang lain, bertanggungjawab atas hasil yang dicapai. Tegasnya manajer harus bertanggungjawab atas perkembangan dan kesinambungan perusahaan yang dipimpinnya itu.

Keputusan yang akan diambil nantinya dibuat dalam kerangka kerja sesuai dengan strategi oprasional perusahaan dan keputusan tersebut harus dapat dikomunikasikan terlebih dahulu kepada semua pihak yang berkepentingan.

Hal ini perlu dilakukan agar pihak-pihak tersebut merasa diakui sebagai bagian dari perusahaan dan perlu untuk mengetahui segala sesuatu yang berkaitan dengan kondisi perusahaan.

CV. Usaha Baru Palembang dalam pengendalian anggaran penjualan belum sepenuhnya terwujud karena masih terjadinya kejadian-kejadian yang tidak terduga yang menyebabkan pengguna anggaran penjualan lebih besar dari pada realisasi yang dicapai.

Sebaiknya CV. Usaha Baru Palembang dalam pengendalian penjualan adalah dengan melakukan pemahaman sistem mengenai anggaran penjualannya. Hal ini bertujuan agar anggaran penjualan yang ditetapkan perusahaan dapat terealisasi dengan baik, sehingga anggaran yang telah ditetapkan tersebut sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

**c. Berorientasi Terhadap Ketepatan Dan Pengecualian**

Pengendalian penjualan di CV. Usaha Baru Palembang adalah dengan berorientasi terhadap ketepatan dan pengecualian, sistem ini cepat melaporkan penyimpangan yang terjadi. Ketepatan dalam pengendalian anggaran penjualan dapat segera melihat penyimpangan-

penyimpangan yang terjadi dan dapat digunakan oleh pihak manajemen dalam mengambil keputusan.

CV. Usaha Baru Palembang dalam kegiatan pengendalian penjualannya belum berjalan dengan baik, karena anggaran penjualannya yang disusun oleh direksi kurang tepat dan hanya berdasarkan pada tahun sebelumnya atau tanpa adanya penjelasan pendukung mengenai realisasi pada tahun yang dilaporkan. Hal ini terbukti hampir setiap tahunnya anggaran penjualan tidak terealisasi dengan baik.

Sebaiknya CV. Usaha Baru Palembang dalam kegiatan pengendalian penjualannya terhadap ketepatan dan pengecualian sehingga anggaran penjualan tidak sesuai dengan realisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka perusahaan dapat segera mengambil keputusan dengan tepat.

#### **d. Mendukung Pengendalian Diri**

Pengendalian anggaran penjualan di CV. Usaha Baru Palembang adalah dengan mendukung pengendalian diri, adanya komunikasi, kepercayaan yang baik serta partisipasi sesama anggota. Dalam pengendalian penjualan, pengkomunikasian dalam hal ini merupakan penyampaian informasi atau perintah antara bawahan dengan atasan atau antara karyawan, sehingga terciptanya komunikasi yang baik serta keharmonisan dalam hal perencanaan anggaran penjualan.

Perintah yang diterima oleh bawahan dari atasannya bisa saja tanggapannya berbeda. Untuk itu diperlukan cara komunikasi yang baik yang memungkinkan informasi tentang perencanaan beban operasional bisa disampaikan secara jelas dan diterima oleh semua pihak.

Pengendalian yang baik menggariskan bahwa kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam perencanaan anggaran penjualan harus dapat dikendalikan dengan baik sehingga mendorong pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien. Hal ini bertujuan agar kebijakan-kebijakan yang telah tersusun secara sistematis tersebut dapat oleh semua karyawan diperusahaan. Dengan demikian para karyawan dapat mengetahui dengan jelas mengetahui kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan para karyawan dapat mengetahui tanggung jawab mereka serta dapat saling mengawasi dalam melaksanakan tugas mereka khususnya pada bagian keuangan, sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Manajer puncak sudah seharusnya mengkomunikasikan tujuan strategi pokok dan program yang telah ditetapkan kepada bawahan agar mereka mengetahui dan merencanakan tujuan yang akan dicapai. Khususnya dalam pengendalian penjualan. Selain itu juga, pimpinan perusahaan harus mampu mengadakan komunikasi keatas dan

kebawah, baik komunikasi formal maupun informal serta membina hubungan yang harmonis.

Kenyataan yang adalah kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pimpinan CV. Usaha Baru Palembang tersebut belum dikomunikasikan kepada bawahan. Terutama dalam hal rencana anggaran penjualan yang hanya diketahui oleh atasan saja. Sedangkan karyawan tidak mengetahui dengan jelas mengenai rencana kegiatan operasional yang direncanakan oleh perusahaan. Akibatnya karyawan tersebut pada perusahaan ini dalam melaksanakan tugasnya hanya berorientasi pada kemampuan mereka untuk melakukan perencanaan anggaran penjualan sebatas target yang mereka capai.

Sebaliknya CV. Usaha Baru Palembang dalam pengendalian penjualan melakukan pengendalian diri dengan cara menekan seminimal mungkin kinerja karyawan agar anggaran yang ditetapkan dapat dicapai atau terealisasi dengan baik.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari CV. Usaha Baru Palembang serta analisis yang telah diuraikan baik ditinjau dari segi teoritis maupun maupun dari apa yang terjadi di perusahaan, Maka pada pembagian akhir dari penulisan skripsi ini akan diambil suatu kesimpulan yang sesuai dengan pokok permasalahan yang ada kemudian dilanjutkan dengan memberikan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan di masa yang akan datang

#### A. Simpulan

1. CV. Usaha Baru Palembang di dalam melakukan penyusunan perencanaan penjualan belum berjalan dengan baik. Untuk dalam penyusunan anggaran penjualan CV. Usaha baru Palembang, CV. Usaha Baru Palembang menggunakan Metode *Bottem Up*, Yaitu dari bagian bawahan, Seperti Bagian pemasaran yaitu sales-sales yang mempromosi dan memasarkan Produk Unilever kepada pelanggan, dan kemudian data yang didapat oleh sales atau bagian pemasaran diserahkan ke wakil pimpinan dan kemudian ke pimpinan perusahaan. Kemudian diadakan rapat untuk menentukan anggaran, dan karyawan yang sudah memiliki kemampuan dapat memberikan keputusan penetapan anggaran dan tidak dikhawatirkan akan terjadinya proses yang lama dan berlarut.



2. Pelaksanaan pengendalian penjualan yang dilakukan CV. Usaha Baru Palembang belum berjalan dengan baik. Dalam melakukan pelaksanaan pengendalian penjualannya, CV. Usaha Baru Palembang melakukan strategi dan orientasi hasil untuk mendukung perencanaan strategis, pemahaman sistem dalam pengambilan keputusan, berorientasi terhadap ketepatan dan pengecualian untuk mengantisipasi penyimpangan yang terjadi, dan mendukung pengendalian diri.

## **B. Saran**

1. Sebaiknya CV. Usaha Baru Palembang membuat perencanaan tidak hanya dengan menggunakan *bottom up* yaitu menentukan anggaran dilihat dari data-data sales-sales yang mempromosi dan memasarkan Produk Unilever kepada pelanggan, dan kemudian data yang didapat oleh sales atau bagian pemasaran diserahkan ke wakil pimpinan dan kemudian ke pimpinan perusahaan dan diadakan rapat untuk menentukan anggaran, tetapi sebaiknya CV. Usaha Baru Palembang juga harus menggunakan semua langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan penyusunan perencanaan penjualan yaitu: analisis ekonomi, analisis industri, analisis *market share*, analisis penentuan penjualan yang akan datang, menyusun *forecast* penjualan, menentukan jumlah yang dianggarkan, menghitung rugi dan laba yang mungkin diperoleh, mengkomunikasikan penjualan yang telah disetujui pihak-pihak yang berkepentingan.



2. Sebaiknya CV.Usaha Baru Palembang melaksanakan pengendalian penjualannya tidak hanya melakukan strategi dan orientasi hasil untuk mendukung perencanaan strategis, pemahaman system dalam pengambilan keputusan, berorientasi terhadap ketepatan dan pengecualian untuk mengantisipasi penyimpangan yang terjadi, dan mendukung pengendalian diri. Tetapi juga melaksanakan pengawasan dan dan penyusunan pengendalian anggaran yang baik, analsis penjualan, analisis pangsa pasar, analisis pengeluaran pemasaran dibandingkan penjualan, analisis keuangan dan melacak kepuasan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Ahmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein, 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Edi Hedanto. 2003. **Manajemen Produksi dan Operasi**, Edisi ke dua, Cetakan ke III, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Glenn A. Welch, 2002. **Penyusunan Budget**, Penerbit Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Hansen mowen. 2004. **Akuntansi Manajemen (Manajemen Acounting )**. Edisi ke tujuh. Buku I. salemba empat. Jakarta.
- Husein Umar. 2002. **Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Penerbit Rajawali, Jakarta.
- M. Narafin. 2004. **Pengaggaran Perusahaan**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2002. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nan Lin alih Bahasa W. Gulo. 2002. **Metode Penelitian**, Penerbit BPFE UGM, Yogyakarta.
- Sofyan asauri. 2004. **Manajemen Produksi Dan Oprasi Prusahaan**. Edisi ke tujuh. Universitas Indonesia. Jakarta.
- S.P Hasibuan. 2003. **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah**. Sugiyono. 2002. **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Supriyono. 2005. **Akuntansi manajemen**, Edisi ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2004. **Metodologi Penelitian Bisnis**, Cetakan kelima, penerbitan Alfabert, Bandung.
- Skripsi : Sari wirda, 2007, Analisi Anggaran Penjualan Alat Alat Listrik Pada Genna Teknik Palembang, Skripsi FE UNSRI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**



<b>JURUSAN</b>	<b>IZIN PENYELENGGARAAN</b>	<b>AKREDITASI</b>
JURUSAN MANAJEMEN (S1)	: No.3450/D/T/2005	No.018/BAN-PT/Ak-XI/S1/III/2008 (B)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)	: No.3449/D/T/2005	No.020/ BAN-PT/Ak-IX/S1/X/2005 (B)
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)	: No.1611/D/T/2005	No.003/BAN-PT/Ak/IV/Dpl-III/V/2004 (B)

Alamat : Jalan Jendral Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Facsimile (0711) 518018 Palembang 30263

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI**

Hari/Tanggal	: Jumat 5 Maret 2010
Waktu	: 08.00 Wib
Nama	: Arrahman
NIM	: 22 2005 035
Jurusan	: Akuntansi
Mata Kuliah Pokok	: Sistem Pengendalian Manajemen
JudulSkripsi	: Analisis Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Penjualan Produk Unilever Pada CV. Usaha Baru Palembang

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

No	Nama Dosen	Jabatan	Tgl Persetujuan	TandaTangan
1	M. Basyaruddin SE, Ak. M.Si	Pembimbing	05/04-10	
2	M. Basyaruddin SE, Ak. M.Si	Ketua Penguji	-	
3	Drs. Sunardi, S.E., M.Si	Anggota Penguji I	29/03 2010	
4	Orba Kurniawan, SE. SH	Anggota Penguji II	18/03 2010	

Palembang, Maret 2010  
 An. Dekan  
 Ketua Jurusan Akuntansi



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



# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

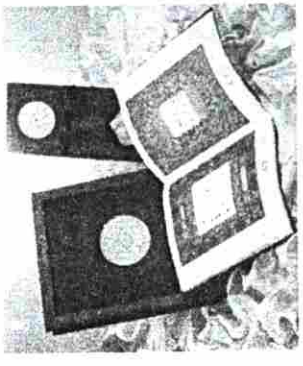


093/J-10/FE-UMP/SHAY/III/2009

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : **ARRAHMAN**  
NIM : **222005035**  
JURUSAN : **Akuntansi**



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

Palembang, 10 Agustus 2009

an. Dekan

Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni





# CV. USAHA BARU

Jl. Trikora No.3011. Rt. 55 Rw.16 Palembang 31037

Telp : 0711-315890 Fax : 0711-320624

Email : [ubarul695@plasa.com](mailto:ubarul695@plasa.com)

## SURAT KETERANGAN

No : 1135/NO73/ADMUB/2009

Pimpinan Perusahaan CV. Usaha Baru Palembang, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Arrahman  
NIM : 22 2005 035  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Palembang

Adalah benar Mahasiswa tersebut diatas telah melaksanakan Kerja Praktek dan Pengambilan Data di Perusahaan CV. Usaha Baru Palembang terhitung mulai tanggal 13 Agustus 2009 sampai dengan 14 Desember 2009.

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana semestinya.

Palembang, 14 Desember 2009  
CV. Usaha Baru Palembang





# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : Arrahman

PEMBIMBING : M.Basyaruddin, R, SE.Ak.MSi

NIM : 222005035

KETUA :

AN : Akuntansi

ANGGOTA :

SKRIPSI : Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Penjualan Produk Unilever Pada CV.Usaha Baru Palembang.

GL / BL / TH ONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
0 - 01 - 10	Perbaikan Latar Belakang BAB I, II, III, IV	A		Perbaikan
9 - 02 - 10	Pembahasan BAB IV		M	Perbaikan
- 02 - 10	BAB IV	A		Perbaikan
5 - 02 - 10	BAB IV		M	Perbaikan
6 - 02 - 10	BAB IV	A		Perbaikan
7 - 02 - 10	BAB IV		A	Perbaikan
20 - 2 - 10	BAB I - V	A		Perbaikan

ATAN

siswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi,  
an terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang

Pada tanggal : / /

an. Dekan

Ketua Jurusan,

Drs. Sunardi, SE.MSi

## BIODATA PENULIS

Nama : Arrahman  
NIM : 22 2005 035  
Tempat / Tanggal Lahir : Jambi 20 november 1986  
Alamat : Jl sultan mahmud badarudin II  
Nomor Telpon / HP : 0852 6800 1334  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Nama Orang Tua  
1. Ayah : Sudirman  
2. Ibu : Dasmiasi  
Pekerjaan Orang Tua  
1. Ayah : Wiraswasta  
2. Ibu : Ibu Rumah Tangga  
Alamat Orang Tua : Jl. Sultan mahmud badarudin II