

MEMORANDUM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
NO. DAF. AP. 0788/PER-UHP/09
16-10-09

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN DAN
REALISASI PENJUALAN PADA CV. HONDA UNION MOTOR
PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

NAMA : ANNISSA PRATIWI

NIM : 22.2007.267

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

2009

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN DAN
REALISASI PENJUALAN PADA CV. HONDA UNION MOTOR
PALEMBANG**

SKIRPSI

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



OLEH :

NAMA : ANNISSA PRATIWI

NIM : 22.2007.267

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2009**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Annisa Pratiwi

NIM : 22.2007.267 K

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah 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 apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Agustus 2009

Penulis



Annisa Pratiwi

Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB
SELISIH ANGGARAN DAN REALISASI
PENJUALAN PADA CV. HONDA UNION
MOTOR PALEMBANG

Nama : Annisa Pratiwi

NIM : 22.2007.267 K .

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan disyahkan
Pada tanggal 29.7.2009

Pembimbing


(M. Irfan Tarmizi, SE.Ak. MBA)

Mengetahui

Dekan

U.b. Ketua Jurusan Akhir Pekan


(Mizan, SE.Ak.M.Si)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

" Semua harapan hendaknya kita tanamkan pada diri kita masing-masing, karena ketika harapan itu diberikan kepada orang lain, bersiaplah untuk kecewa "

Kupersembahkan kepada :

- *Ayah dan Ibu ku tercinta*
- *Saudara- saudaraku tersayang*
- *Teman-temanku tersayang*
- *Almamaterku*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul : **“Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Penjualan pada CV. Honda Union Motor Palembang”**.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku dan saudaraku yang telah mendidik, membiayai, mendo'akan dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada 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.
2. Bapak H. M. Rosyadi, SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Mizan, SE, Ak, M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak M. Irfan Tarmizi, SE.Ak.MBA yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
5. Ibu Anna SY selaku Manajer Penjualan pada CV. Honda Union Motor Palembang

6. Pak Anta, Pak Amir dan kak Naryo terima kasih atas nasihat dan sarannya.
7. Teman-temanku ayuk rini, agus, eka, ayuk dewi, fina, jelly, aban, ryan, yuli, else, viva, zulfa, eva, rina dan lismi terima kasih atas doa dan dukungan morilnya.
8. Teman-teman KKN pakwo, juni, kusdi,devi, dan kak tri terima kasih atas dukungannya.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian, Akhirul Kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan menyelesaikan skripsi ini semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya. Amin.

Palembang, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya.....	8
B. Landasan Teori	
1. Anggaran.....	9
a. Pengertian Anggaran Penjualan.....	9

b. Karakteristik Anggaran.....	10
c. Kegunaan dan Manfaat Anggaran.....	12
d. Jenis-Jenis Anggaran.....	13
e. Tujuan Penyusunan Anggaran.....	14
f. Fungsi Anggaran.....	15
g. Keunggulan Anggaran.....	17
h. Kelemahan Anggaran.....	19
2. Anggaran Penjualan.....	20
a. Pengertian Anggaran Penjualan.....	20
b. Kegunaan Anggaran Penjualan.....	19
c. Fungsi Anggaran Penjualan.....	22
d. Langkah-Langkah dalam Penyusunan Anggaran Penjualan.....	24
e. Proses Penyusunan Anggaran Penjualan.....	26
f. Pendekatan Penyusunan Anggaran Penjualan.....	27
g. Pelaksanaan Penyusunan Anggaran Penjualan.....	28
3. Selisih atau Varians.....	31
4. Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi.....	32

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	34
B. Tempat Penelitian	34
C. Operasional Variabel	35
D. Data yang Diperlukan	36
E. Teknik Pengumpulan Data	36
F Analisis Data dan Teknik Analisis.....	37

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum CV. Honda Union Motor Palembang.....39
 - a. Sejarah Singkat39
 - b. Visi dan Misi Honda Union Motor.....40
 - c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas42
2. Proses Penyusunan Anggaran Penjualan.....43

B. Pembahasan43

Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan realisasi Penjualan

1. Faktor Intern.....47
 - a. Perubahan biaya produksi.....47
 - b. Perubahan biaya kebijakan.....50
 - c. Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauruan produk.....51
2. Faktor Ekstern.....52
 - a. Perubahan Tingkat Perkembangan Ekonomi yang Berpengaruh Terhadap Penjualan.....53
 - b. Perubahan yang diharapkan terhadap harga bahan baku yang dibeli.....54
 - c. Perubahan Upah Tenaga Kerja.....55
 - d. Perubahan pada biaya kegiatan dan kebijakan.....56
 - e. Perubahan Harga Jual.....57

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

- A. Simpulan.....58
- B. Saran.....59

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Anggaran dan Realisasi Penjualan.....	4
Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel.....	33

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1 Struktur Organisasi CV. Honda Union Motor.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 Surat Keterangan Selesai Riset
- Lampiran 3 Sertifikat Mengaji Al-Qur'an
- Lampiran 4 Biodata Penulis

ABSTRAK

Annissa Pratiwi / 22.2007.267 / 2009 / Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Penjualan pada CV. Honda Union Motor Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Penjualan pada CV. Honda Union Motor Palembang.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penelitian deskriptif. Operasionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah faktor intern dan faktor ekstern. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah kualitatif .

Kesimpulan penelitian ini bahwa faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan adalah faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern meliputi perubahan produksi, perubahan biaya kebijakan, perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk hal ini menyebabkan penurunan penjualan produk. Sedangkan faktor ekstern meliputi perubahan tingkat ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan, perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli, perubahan upah tenaga kerja, perubahan pada biaya kegiatan kebijakan dan perubahan harga jual juga menyebabkan penurunan penjualan serta mempengaruhi pencapaian anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Kata Kunci : Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Penjualan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh suatu atau sekelompok orang dalam wadah kelembagaan formal ditempat tertentu, yang diorganisasikan dan dijalankan teratur dan berkesinambungan untuk membuat, menyediakan atau mendistribusikan barang atau jasa bagi masyarakat yang mau dan mampu membelinya. Setiap perusahaan didirikan untuk memperoleh laba semaksimal atau seoptimal mungkin untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan mengembangkan usahanya lebih jauh serta dapat mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan. Di dalam suatu perusahaan, manajemen biasanya menetapkan cita – cita dan tujuan, serta memformulasikan rencana tersebut untuk mencapainya. Rencana tersebut adalah perencanaan laba. Laba adalah selisih lebih antara pendapatan dengan biaya dan bisa juga laporan hasil dari operasi kegiatan perusahaan baik itu pendapatan maupun biaya. Anggaran merupakan suatu rencana operasi kuantitatif dan dinyatakan dalam nilai uang termasuk didalamnya rencana dari pendapatan dan biaya untuk periode tertentu. Anggaran disusun berdasarkan data historis yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi di waktu mendatang, serta asumsi – asumsi yang digunakan.

Dalam fungsi perencanaan, anggaran direncanakan dan disusun untuk menjadi suatu pedoman kerja dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan.

Terkait dengan fungsi pengawasan, anggaran dapat menjadi standar atau tolak ukur yang akan dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai dari hasil pelaksanaan kegiatan tersebut. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

Anggaran penjualan sangat penting bagi suatu badan usaha untuk menunjang kegiatan penjualan dan untuk meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun dengan tujuan agar kelangsungan hidup perusahaan tetap berjalan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2000:355), menyatakan anggaran penjualan adalah proyeksi yang memuat perkiraan penjualan dalam unit dan dolar yang telah disetujui oleh komitmen anggaran.

Setiap perusahaan harus menyusun laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan yang terjadi. Menurut Abdul Halim (2008:178), faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasinya adalah faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern meliputi perubahan produksi, perubahan biaya kebijakan, dan perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk. Sedangkan faktor ekstern meliputi perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan, perubahan yang diharapkan tentang

harga bahan baku dan jasa yang dibeli, perubahan upah tenaga kerja, perubahan pada biaya kegiatan kebijakan serta perubahan harga jual.

CV Honda Union Motor Palembang harus memberikan persepsi yang baik kepada lingkungan, baik itu pada lingkungan perusahaan itu sendiri maupun pada lingkungan luar yaitu masyarakat. CV Honda Union Motor Palembang adalah perusahaan yang bergerak dibidang otomotif. Salah satu kegiatan yang dijalankan perusahaan adalah menjual produk – produk otomotif seperti mobil. Sebagai perusahaan besar, CV. Honda Union Motor Palembang berharap dapat meningkatkan pendapatan dari penjualan setiap tahunnya.

Dalam melaksanakan strategi dan kebijaksanaan-kebijaksanaannya untuk mencapai tujuan perusahaan, CV. Honda Union Motor Palembang menghadapi berbagai masalah baik yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan. Salah satu masalah yang dihadapi yaitu masalah pendapatan dari selisih antara anggaran penjualan dan realisasi penjualan. Seringkali pimpinan berusaha bagaimana cara agar dapat memperoleh pendapatan yang maksimal tapi ternyata apa yang dianggarkan jauh dari realisasinya, sehingga bukan laba yang didapat tapi kerugian yang diperoleh. Oleh karena itu, anggaran penjualan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Berikut ini penulis memberikan data yang diperlukan untuk mengetahui anggaran penjualan dan realisasinya tahun 2006-2008

TABEL I.1
ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN MOBIL
CV. HONDA UNION MOTOR PALEMBANG
(Dalam Ribuan Rupiah)

Keterangan	Harga Per Unit	Anggaran		Realisasi		Selisih	%
		Unit	Rupiah	Unit	Rupiah		
2006							
Accord	350.000	2	700.000	1	350.000	-350.000	50%
Civic	250.000	14	3.500.000	14	3.500.000	0	100%
City	190.000	26	4.940.000	35	6.650.000	1.710.000	135%
CR-V	280.000	28	7.840.000	33	9.240.000	1.400.000	118%
Jazz	150.000	120	18.000.000	139	20.850.000	2.850.000	116%
Oddsey	425.000	1	425.000	1	425.000	0	100%
Stream	265.000	8	2.120.000	11	2.915.000	795.000	134%
TOTAL		200	37.525.000	234	43.930.000	6.405.000	115%
2007							
Accord	370.000	4	1.480.000	4	1.480.000	0	100%
Civic	275.000	28	7.700.000	30	8.250.000	550.000	107%
City	215.000	58	12.470.000	43	9.245.000	-3.225.000	74%
CR-V	300.000	51	15.300.000	158	47.400.000	32.100.000	310%
Jazz	165.000	170	28.050.000	119	19.635.000	-8.415.000	70%
Oddsey	435.000	1	435.000	0	0	-435.000	0%
Stream	285.000	14	3.990.000	1	285.000	-3.705.000	7%
TOTAL		326	69.425.000	355	86.295.000	16.870.000	124%
2008							
Accord	400.000	8	3.200.000	6	2.400.000	-800.000	75%
Civic	310.000	60	18.600.000	19	5.890.000	-12.710.000	32%
City	240.000	105	25.200.000	50	12.000.000	-13.200.000	48%
CR-V	325.000	173	56.225.000	183	59.475.000	3.250.000	106%
Jazz	190.000	132	25.080.000	164	31.160.000	6.080.000	124%
Oddsey	465.000	2	930.000	1	465.000	-465.000	50%
TOTAL		480	129.235.000	423	111.390.000	-17.845.000	86%

Sumber : CV. Honda Union Motor, 2009

Berdasarkan tabel I.1 tersebut dapat dilihat bahwa realisasi penjualan mobil pada CV. Honda Union Motor Palembang tahun anggaran 2006 secara keseluruhan telah baik karena telah melampaui anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Meskipun, pada penjualan produk tertentu seperti Honda Accord realisasi penjualan masih belum mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan. Pada tahun anggaran 2007 secara keseluruhan pun realisasi penjualan juga sudah baik karena juga telah melampaui anggaran penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Walaupun, dalam penjualan produk Honda City, Honda Jazz, Honda Oddsey dan Honda Stream realisasi penjualan masih belum tercapai. Di tahun 2008 realisasi penjualan secara keseluruhan belum baik karena realisasi penjualan tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini tampak dari realisasi penjualan beberapa produk yang mengalami penurunan, seperti produk Honda Accord, Honda Civic, Honda City, dan honda Oddsey yang mengalami penurunan penjualan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada CV. Honda Union Motor Palembang dengan judul “ **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Penjualan pada CV. Honda Union Motor Palembang**”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan permasalahannya yaitu Bagaimana analisis faktor – faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan pada CV Honda Union Motor Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang dikemukakan diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor – faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan pada CV Honda Union Motor Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini adalah :

a. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai penambah wawasan dan ilmu pengetahuan didalam menilai anggaran suatu perusahaan, khususnya pada CV Honda Union Motor Palembang.

b. Bagi CV Honda Union Motor

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai pedoman didalam menilai faktor – faktor penyebab selisih dan realisasi anggaran perusahaan, khususnya pada CV Honda Union Motor Palembang.

c. Bagi Almamater

Penelitian ini diharapkan menjadi acuan atau referensi sejenisnya untuk penelitian lebih lanjut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Pendapatan pada PT. Coca Cola Distribusi Indonesia Cabang Palembang yang telah dilakukan oleh Anggelika (2005). Perumusan masalahnya adalah faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi pendapatan pada PT. Coca Cola Distribusi Indonesia Cabang Palembang. Adapun tujuannya adalah untuk mengetahui faktor-faktor penyebab selisih antara anggaran dan realisasi pendapatan pada PT. Coca Cola Distribusi Indonesia Cabang Palembang. Variabel yang digunakan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran pendapatan. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya selisih yang merugikan perusahaan pada periode 2002-2004 sehingga menyebabkan laba yang dicapai PT. Coca Cola Distribusi Indonesia Cabang Palembang belum optimal.

Persamaan yang dilakukan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu menganalisis faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasinya dan teknik pengumpulan datanya yang berupa teknik wawancara dan dokumentasi. Perbedaannya yaitu bahwa dalam penelitian sebelumnya data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dan analisis faktor

penyebab selisih anggaran dan realisasinya adalah analisis faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi pendapatan, sedangkan pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dan analisis faktor penyebab selisih anggaran dan realisasinya adalah analisis faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan.

B. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Menurut Munandar (2001:1), Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka periode waktu tertentu yang akan datang.

Menurut Mardiasmo(2004:63), Anggran adalah suatu rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter (uang) untuk operasi dan sumber daya perusahaan selama periode waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Menurut Deddi Nordiawan (2006:48), Anggaran dapat juga dikatakan sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana yang dimiliki oleh perusahaan yang dalam menyatakan angka-angka yang kuantitatif yang mana anggaran tersebut bisa dilaporkan

atau tidak bisa dilaporkan, serta harus bersifat formal yang artinya anggaran tersebut harus disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh. Demikian juga, anggaran perusahaan harus disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika. Definisi tersebut juga menggambarkan bahwa setiap manajemen dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan sehingga anggaran perusahaan merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang didasarkan pada estimasi tertentu. Sehubungan dengan beberapa definisi diatas selanjutnya dapat dijelaskan bahwa anggaran hanyalah suatu rencana yang dinyatakan dalam nilai uang. Perencanaan yang telah ditetapkan ditujukan kepada suatu sasaran akhir organisasi dan bermanfaat sebagai pedoman untuk mempertahankan arah kegiatan yang pasti.

b. Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2001:490), Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa agar manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

- d. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat dibawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dijelaskan.

Menurut Abdul Halim (2000:173), menyatakan karakteristik anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.
- b. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibentuk dengan dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual atau diproduksi).
- c. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.
- d. Anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
- e. Usulan anggaran yang telah ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- f. Anggaran yang telah disetujui hanya diubah jika terjadi kondisi khusus.
- g. Secara periodik, kinerja keuangan dan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran yang kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

c. Kegunaan atau Manfaat Anggaran

Menurut M. Narafin (2004:16), Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain :

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

Menurut Abdul Halim (2000:174), Penyusunan anggaran mempunyai empat sasaran pokok yaitu anggaran berguna untuk :

- a. Memperjelas rencana strategis.
- b. Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi.
- c. Melimpahkan tanggung jawab kepada manajer, untuk memberikan otorisasi jumlah yang diizinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan.
- d. Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer.

d. Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Gunawan Adi Saputra dan Marwan (2003:12), berdasarkan fleksibilitas anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu

1. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*) adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue*, *cost*, dan *expense*, dalam anggaran ini tidak diadakan revisi secara periodik.

2. Anggaran Kontinyu (*Continous Budget*)

Mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost* dan *expense*.
- 2) Untuk mengetahui asumsi-asumsi dasar masih dapat dicapai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penelitian kembali.

Menurut Munandar (2002:6), anggaran juga dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu :

1. Anggaran Strategis, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka waktu panjang yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun).
2. Anggaran Taktis, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka waktu pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Anggaran yang disusun untuk periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan anggaran periodik, sedangkan anggaran yang disusun untuk jangka

waktu kurang dari satu periode akuntansi dinamakan anggaran bertahap atau anggaran memiliki proses.

e. Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut Cristina (2002:4), tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk mengendalikan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Narafin (2000:12) adalah sebagai berikut :

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan data.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah data yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari ataupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana supaya dapat mencari hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun agar lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

f. Fungsi Anggaran

Menurut M. Narafin (2004:20), Anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut :

a. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit dan uang.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan atau laba.

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan (2003:51), Anggaran dalam suatu perusahaan mempunyai beberapa fungsi bagi manajemen.

Anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Dalam Bidang Perencanaan

- a). Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan studi dan penelitian.
- b). Mengarahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk menentukan arah kegiatan yang paling menguntungkan.
- c). Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
- d). Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
- e). Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.

2. Dalam Bidang Koordinasi

- a). Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
- b). Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
- c). Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program.
- d). Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.

3. Dalam Bidang Pengawasan.

- a). Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran.
- b). Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan.

g. Keunggulan Anggaran

Menurut Cristina (2002:18), ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik.

Beberapa keuntungan tersebut adalah :

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksi sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

2. Dalam penyusunan anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan dan kewajibannya. Anggaran sekaligus sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.

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

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

Anggaran berperan penting dalam memberikan bantuan kepada pimpinan perusahaan untuk mengelola kegiatan operasi perusahaan tetapi keterbatasan-keterbatasan anggaran harus ditekan sekecil mungkin dengan memperhatikan syarat-syarat suatu anggaran yang baik.

h. Kelemahan Anggaran

Disamping dapat memberikan keuntungan anggaran juga mempunyai kelemahan. Menurut Cristina (2002:19) ada beberapa kelemahan anggaran antara lain :

1. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang pakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari pada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
3. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.

4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap.

2. Anggaran Penjualan

a. Pengertian Anggaran Penjualan

Menurut Munandar (2001:49), anggaran penjualan adalah anggaran yang di rencanakan secara lebih terinci tentang penjualan perusahaan selama periode waktu yang akan datang didalamnya meliputi rencana tentang jenis/kualitas barang yang akan dijual, jumlah/kuantitas barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah penjualan).

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, jelas bahwa anggaran penjualan hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari seluruh rencana perusahaan dibidang pemasaran (*sales planning*).

Beberapa rencana perusahaan dibidang pemasaran menurut Munandar (2001:49-50), yaitu :

- 1). Rencana tentang sasaran atau tujuan pemasaran selama periode yang akan datang, seperti mencapai laba maksimal, penetralisi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), mempertahankan *market share*, memperkenalkan produk baru dan sebagainya.

- 2). Rencana tentang organisasi penjualan yang akan dipergunakan selama periode waktu yang akan datang.
- 3). Rencana tentang saluran distribusi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
- 4). Rencana tentang biaya distribusi selama periode yang akan datang.
- 5). Rencana tentang media-media promosi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
- 6). Rencana tentang biaya promosi selama periode yang akan datang.
- 7). Rencana tentang pengembangan produk selama periode yang akan datang dan sebagainya.

b. Kegunaan Anggaran Penjualan

Menurut Munandar (2001:50), Anggaran penjualan mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1). Secara Umum

Semua *budget* termasuk *budget* penjualan penjualan mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja yang membantu *management* dalam memimpin jalannya perusahaan

2). Secara Khusus

Budget penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua *budget-budget* dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang

menghadapi pasar-pasar yang bersaing, *budget* penjualan harus disusun paling awal dari pada semua budget yang lain, yang ada dalam perusahaan.

c. Fungsi Anggaran Penjualan

Secara umum semua anggaran termasuk anggaran penjualan mempunyai tiga fungsi pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajer dalam memimpin jalannya perusahaan. Secara khusus, anggaran penjualan berfungsi sebagai dasar penyusunan semua anggaran-anggaran dalam perusahaan sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal dari pada anggaran yang lain yang ada dalam perusahaan. Menurut Munandar (2001:10), fungsi anggaran adalah :

1. Sebagai pedoman kerja

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

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju

kesasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

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

Yaitu dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah telah sukses bekerja atautkah kurang.

Fungsi anggaran menurut Mulyadi (2001:502), adalah sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawahan dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakainya sebagai pembanding hasil operasi perusahaan sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjukkan bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

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

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan diatas, didapat kesimpulan bahwa fungsi anggaran berhubungan erat dengan fungsi perencanaan dan pengendalian.

d. Langkah-Langkah dalam Menyusun Anggaran Penjualan

Berdasarkan penjualan yang dapat dicapai dalam kenyataan yang lebih umum terjadi tidak sesuai dengan yang dianggarkan, hal ini disebabkan kurangnya perencanaan dan pengendalian didalam perusahaan tersebut.

Menurut Gunawan Adi Saputro (2000:127), langkah-langkah yang digunakan dalam menyusun rencana atau anggaran penjualan adalah sebagai berikut :

- 1). Penentuan dasar-dasar
 - a) Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan.
 - b) Penentuan tujuan umum dan tujuan khusus.
 - c) Penentuan strategi yang dicapai.
- 2). Penyusunan rencana penjualan
 - a) Analisis ekonomi dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti : moneter, kependudukan, kebijaksanaan

pemerintah dibidang ekonomi dan teknologi 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 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 anggaran segala sesuatu berjalan seperti yang lalu (*forecasted sales*).
- f) Menentukan jumlah yang dianggarkan.
- g) Menghitung rugi dan laba yang mungkin diperoleh (*budgeted profit*).
- h) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

e. Proses Penyusunan Anggaran Penjualan

Menurut Mulyadi dan Johny Setiawan (2000:177), proses penyusunan anggaran :

1). Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran.

Langkah pertama dalam menyusun anggaran adalah menerbitkan pedoman penyusunan anggaran yang memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua manajer tanpa kecuali, pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strateginya, dimodifikasikan sesuai dengan perkembangan yang terjadi sejak disetujui, khususnya prestasi perusahaan pada saat itu.

2). Membuat proposal anggaran permulaan

Anggaran dibuat berdasarkan kondisi yang ada dengan perusahaan dimana, perubahan bisa berbentuk :

a) Perubahan karena kekuatan eksternal, yaitu :

1. Perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada penjualan.

2. Perubahan yang diharapkan tentang harga jual.

3. Perubahan upah tenaga kerja.

4. Perubahan pada biaya kegiatan.

b) Perubahan karena kebijakan dan praktek internal, yaitu:

1) Perubahan biaya produksi.

2) Perubahan biaya kebijakan.

- 3) Perubahan dalam hal pangsa pasar.
3. Proses negosiasi, yaitu mendiskusikan anggaran yang diusulkan.
Bagian yang menyusun anggaran mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya, atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian. Banyak bagian yang menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dan menaikkan biaya sehingga anggaran modal dicapai, perbedaan ini biasanya disebut *Slack*.
4. *Review* dan persetujuan, persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran, kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui ke dewan direktur untuk disahkan.
5. Revisi anggaran, suatu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran, adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui.

f. Pendekatan Penyusunan Anggaran

Selain tahapan-tahapan dalam penyusunan anggaran, anggaran juga dapat dilihat dari segi pendekatan penyusunannya. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:89), terdiri dari:

1. Otoriter atau *top-down*

Dalam metode ini budget disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan budget inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahannya dalam penyusunannya.

2. Demokrasi atau *bottom-up*

Dalam metode ini budget disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Budget ini disusun mulai dari bawahan sampai keatasan, dalam arti bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun budget yang akan dicapai dimasa yang akan datang.

3. Campuran atau *top-down* dan *bottom-up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun *budget* dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan dari atasan.

g. Pelaksanaan Anggaran Penjualan

Arti pentingnya penyusunan anggaran penjualan bagi perusahaan menuntutnya untuk membuat anggaran serealistis mungkin, sehingga dalam pelaksanaan anggaran dapat dilaksanakan menurut tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi. Menurut Supriyono (2001:95) yaitu :

1. Adanya organisasi yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas untuk fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas pula.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi :

- a) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dilihat penyimpangannya.
- b) Perencanaan akuntansi memberikan informasi, mengenai realisasi anggaran.
- c) Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggung jawaban.
- d) Adanya penelitian dan analitis

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat ukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

- e) Adanya dukungan dari *salesman*

Anggaran hanya dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan yang aktif dari para pelaksana. Misal: salesman, baik dari tingkat atas maupun dari tingkat bawah.

Anggaran penjualan sangat penting bagi suatu perusahaan. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap penjualan menurut Narafin (2001:23-24) yaitu :

1. Faktor pemasaran

- a) Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional atau internasional
- b) Keadaan pesaing, apakah bersifat monopoli, oligopoli dan pasar bebas.
- c) Keadaan konsumen, bagaimana konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industri.

2. Faktor keuangan

Apakah modal perusahaan mampu untuk mencapai target penjualan yang dianggarkan seperti untuk membeli barang, bayar promosi dan lain-lain.

3. Faktor Ekonomis

Apakah dengan penjualan akan meningkatkan laba atau sebaliknya.

4. Faktor Teknis

Apakah kapasitas terpasang, seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan

5. Faktor Lainnya

- a) Apakah pada musim tertentu anggaran penjualan ditambah.
- b) Apakah kebijaksanaan pemerintah tidak berubah.
- c) Sampai berapa lama anggaran yang disusun masih dapat dipertahankan.

2. Selisih atau Varians

Menurut Sofyan Safri Harahap (2001:241), Selisih atau varians adalah perbedaan yang timbul karena hasil sesungguhnya tidak sama dengan standar yang dapat disebabkan oleh faktor-faktor eksternal atau internal. Oleh karena itu, faktor-faktor eksternal (varians yang tidak dapat dikendalikan) harus dipisahkan dari faktor-faktor internal (varians yang dapat dikendalikan).

Menurut Munandar (2001:12), Varians adalah perbedaan yang timbul karena hasil sesungguhnya tidak sama dengan standar yang disebabkan oleh faktor-faktor eksternal dan internal. Faktor-faktor internal ini sering disebut sebagai faktor yang *controlable* (dapat diatur) sedangkan faktor-faktor eksternal sering disebut faktor yang *uncontrolable* (tidak dapat diatur). Oleh karena itu faktor internal dan eksternal harus disesuaikan. Akibatnya perusahaanlah yang harus menyesuaikan kebijaksanaan-kebijaksanaanya dengan faktor-faktor tersebut. Analisis selisih adalah salah satu tehnik yang berharga untuk memisahkan keduanya, ia membantu manajemen dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi yang dapat dipertanggung jawabkan (laporan-laporan kepada pengawasnya).

3. Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi

Dalam penerapan anggaran salah satu teknis yang selalu diterapkan adalah analisis varians atau analisis penyimpangan. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi. Perbedaan antara angka anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan atau varians, namun sebagaimana mestinya yang namanya taksiran, maka tidak selalu budget itu benar dan tidak selalu sama dengan realisasi.

Menurut Abdul Halim (2000:178), Faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi yaitu:

a. Faktor Intern

- 1) Perubahan produksi.
- 2) Perubahan biaya kebijakan.
- 3) Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk.

b. Faktor Ekstern

- 1) Perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan.
- 2) Perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli.
- 3) Perubahan upah tenaga kerja.
- 4) Perubahan pada biaya kegiatan kebijakan (pemasaran, litbang dan administrasi).
- 5) Perubahan harga jual.

Menurut Munandar (2001:50), faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi yaitu :

a. Faktor Intern

- 1) Kebijakan perusahaan yang berhubungan masalah penjualan, seperti misalnya pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara (metode) penetapan harga jual dan sebagainya.
- 2) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
- 3) Tenaga kerja yang tersedia
- 4) Modal kerja yang dimiliki perusahaan

b. Faktor Ekstern

- 1) Keadaan persaingan dipasar
- 2) Posisi perusahaan dalam persaingan
- 3) Tingkat penghasilan masyarakat
- 4) Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat
- 5) Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
- 6) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
- 7) Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2000:11), ditinjau dari tingkat eksplanasinya ada 3 jenis penelitian yaitu :

- a. Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.
- b. Penelitian Komparatif adalah penelitian yang bertujuan membandingkan dua variabel atau lebih.
- c. Penelitian Asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif yang dilakukan dengan cara menyajikan uraian penjelasan mengenai faktor-faktor penyebab selisih anggaran penjualan dan realisasi pada CV. Honda Union Motor Palembang.

B. Tempat Penelitian

Objek penelitian yang diambil penulis yaitu pada CV. Honda Union Motor Palembang dengan alamat Jln. A. Yani No. 1 Plaju Palembang. Telp. (0711) 513700

B. Operasionalisasi Variabel

Operasional variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan bagaimana variabel itu diukur.

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
1. Faktor Intern	Faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Perubahan produksi. b. Perubahan biaya kebijakan. c. Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk
2. Faktor Ekstern	Faktor yang yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> 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 biaya kegiatan kebijakan (permasaran, litbang dan administrasi). e. Perubahan harga jual.

Sumber: Penulis 2009

D. Data yang Diperlukan

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:147) dilihat dari cara memperoleh datanya, data terdiri dari dua jenis :

1. Data primer adalah sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara)
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya (diperoleh dan dicatat oleh orang lain)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu sebagai berikut :

- Gambaran umum CV. Honda Union Motor
- Anggaran dan realisasi penjualan produk.
- Proses Penyusunan Anggaran Penjualan pada CV. Honda Union Motor

E. Tehnik Pengumpulan Data

Menurut Husein Umar (2003 : 49) teknik pengumpulan data terdiri dari

1. Pengamatan (Observasi)

Merupakan pengamatan dari si peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Survei

Survei adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrumen untuk meminta tanggapan dan respon terhadap sampel.

3. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi secara langsung antara peneliti dengan responden.

4. Kuesioner

Kuesioner adalah pertanyaan yang disusun dalam bentuk kalimat tanya.

5. Dokumen

Dokumen adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada masa lalu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan dokumentasi.

F. Analisis Data dan Tehnik Analisis

Menurut Nur Indriantoro 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

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

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yaitu dengan menyajikan uraian penjelasan mengenai faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan. Teknik analisis yang

digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kualitatif yaitu dengan menyajikan angka, tabel, uraian dan penjelasan mengenai faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a) Sejarah Singkat Honda Union Motor

Honda Union Motor didirikan pada tanggal 26 April 1983 dengan SIUP No. 278/KPTS/SIUP-PB/2005 dan SITU No.139 tahun 2003. Honda Union Motor terletak di Jl. Ahmad Yani No.1 RT 014/RW.004 Kelurahan Silaberanti Kec. Seberang Ulu 1 Palembang.

Honda Union Motor memiliki fasilitas 3S, yaitu *Sales, Service,* dan *Spareparts*. Untuk menunjang kepuasan para pelanggan dan memperluas bidang pelayanan, Honda Union Motor menambahkan satu divisi baru, yaitu *Body and Paint*. *Body and Paint* memberikan pelayanan dibidang jasa *Body Repair* dan pengecatan *Body* kendaraan menggunakan *oven*. *Body and Paint* Honda Union Motor tidak hanya melayani mobil-mobil bermerk Honda, tetapi juga melayani mobil-mobil bermerk lain. Pada tahun 2008 Honda Union Motor memiliki satu divisi baru, yaitu *Customer Relation Management (CRM)*. CRM adalah sebuah divisi yang menjembatani antara *Customer* dengan divisi *Sales, Service,* dan *Spare parts* sehingga *customer* dapat memberikan saran dan menyampaikan keluhan-keluhan seputar kendaraan Honda dan kualitas pelayanan dari Honda Union Motor.

Dengan pengalaman dan strategi pemasaran yang baik, Honda Union Motor yakin bahwa pemasaran mobil Honda memiliki prospek yang baik seiring dengan meningkatnya permintaan dan kebutuhan masyarakat akan kendaraan pribadi. Selama 26 tahun berdirinya, Honda Union Motor telah membuktikan performanya sebagai pusat penjualan dan pelayanan purna jual kendaraan Honda yang terbaik di Palembang. Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin besarnya jumlah unit kendaraan Honda yang terjual dan peningkatan pelayanan purna jual dari divisi *spare parts, body and paint, general repair*, dan CRM.

Honda Union Motor berusaha meningkatkan performa penjualan dan pelayanan menjadi lebih baik lagi seperti penggantian dan penambahan fasilitas dengan peralatan yang lebih canggih, peningkatan sumber daya manusia dalam kualitas maupun kuantitas dan manajemen perusahaan yang lebih kokoh, solid dan dinamis.

b) Visi dan Misi Honda Union Motor

Honda Union Motor mempunyai visi yaitu :

1. Menguasai *market share* HONDA di SUMSEL sebesar 60%
2. Mencapai target penjualan sebesar 100% dalam waktu 10 hari kerja.

Adapun Misi dari Honda Union Motor yaitu :

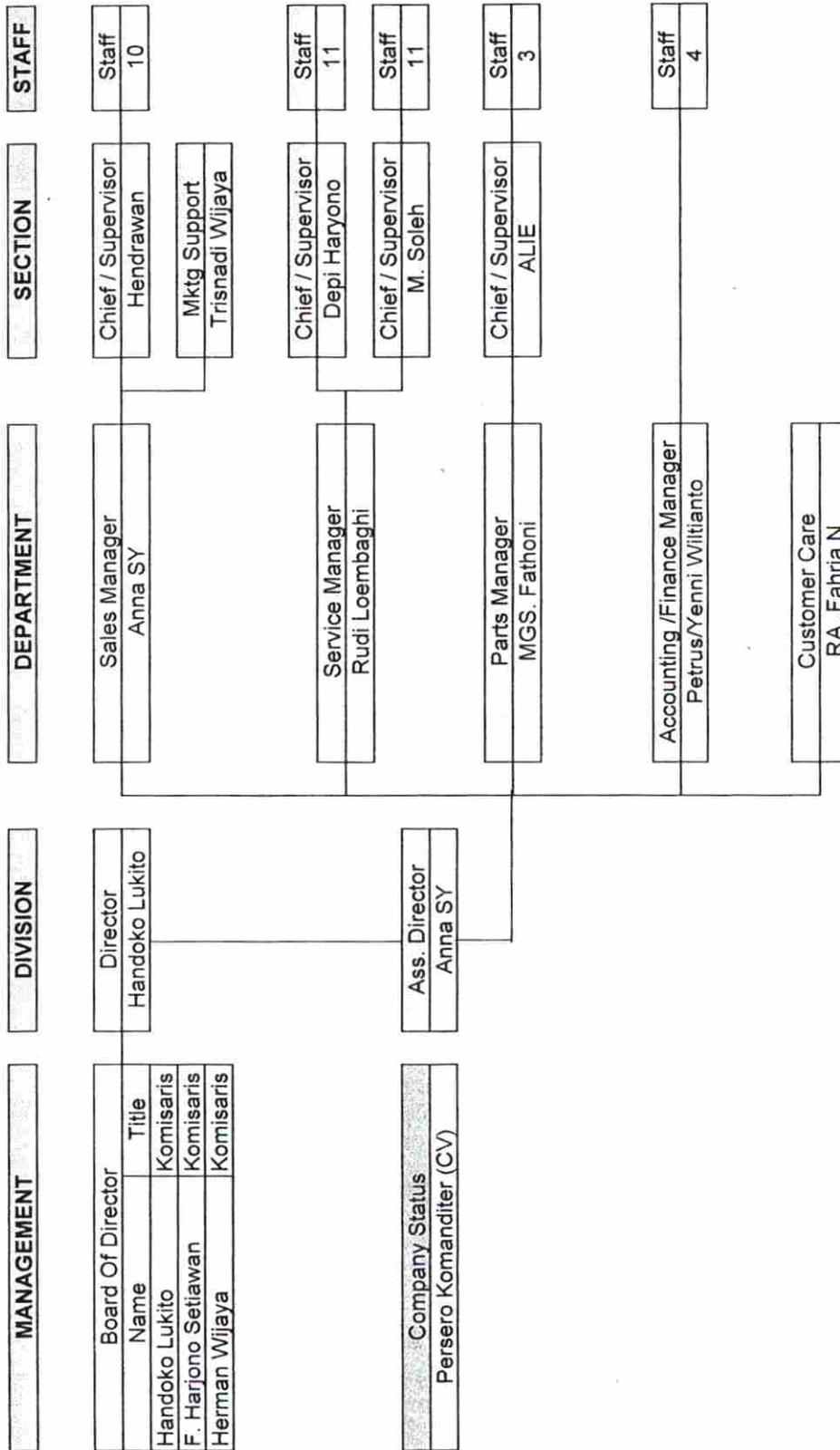
1. Meningkatkan produktifitas para wiraniaga.
2. Meningkatkan mutu pelayanan di 3S

c) Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi dalam sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk tercapainya tujuan perusahaan dan kegiatan dalam perusahaan.

ORGANIZATION CHART

HONDA UNION MOTOR



2. Proses Penyusunan Anggaran Penjualan pada CV. Honda Union Motor Palembang

Proses penyusunan anggaran pada CV. Honda Union Motor melalui tahapan-tahapan dibawah ini :

a. Kepala cabang memberikan instruksi secara lisan atau tertulis kepada seluruh kepala divisi

Pada tahapan pertama kepala cabang memberikan instruksi secara lisan atau tertulis kepada kepala divisi yang kemudian kepala divisi yang membawahi masing-masing staff yang tergabung akan berkoordinasi membentuk rapat dalam penyusunan anggaran penjualan. Anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan wewenang disetiap divisi yang kemudian dijadikan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan perusahaan.

b. Kepala Divisi bersama staff mengumpulkan data dan informasi guna penyusunan anggaran.

Pada tahapan ini kepala divisi bersama staff membuat perencanaan anggaran yang didasari pada hasil analisa dan informasi serta data yang berhasil dihimpun yang digunakan sebagai acuan pada penyusunan. Data dan informasi yang digunakan merupakan data masa lalu, informasi masa lalu ini dapat diperoleh melalui data internal yaitu data anggaran dan realisasi tahun lalu, data eksternal yaitu data yang berasal dari luar perusahaan yang dapat dilihat dari aktivitas-

aktivitas maupun kejadian yang terjadi diluar perusahaan misalnya bagaimana keadaan ekonomi atau pertumbuhan ekonomi, perubahan harga. Hasil analisa tersebut akan digunakan untuk membuat perencanaan anggaran penjualan.

c. Output atau hasil yaitu anggaran

Pada tahapan selanjutnya, yaitu usulan anggaran penjualan diajukan oleh setiap kepala divisi kepada kepala cabang, setelah mempertimbangkan beberapa faktor yang telah diajukan yaitu faktor ekstern dan faktor intern. Anggaran yang telah dibuat dipresentasikan oleh kepala divisi sebelum ditetapkan oleh kepala cabang bahwa anggaran penjualan tersebut dapat diterima atau tidak.

Usulan anggaran penjualan tersebut dipresentasikan kepada kepala cabang selanjutnya kepala cabang memberikan persetujuan/otorisasi/*review* terhadap rencana anggaran penjualan yang akan diajukan untuk dapat disusun dalam bentuk RKAP setelah mempertimbangkan faktor-faktor yang berhubungan dengan penjualan. RKAP dibuat dengan mengadakan rapat berulang-ulang agar RKAP yang disusun efektif untuk dilaksanakan, maka RKAP harus menguraikan rincian biaya-biaya dan perkiraan perhitungan laba/rugi yang akan didapat oleh CV. Honda Union Motor.

d. Otorisasi atau persetujuan dari kepala cabang dan Pembuatan Rencana Anggaran Kerja Perusahaan (RKAP)

Selanjutnya setelah anggaran penjualan yang telah dipresentasikan atau dipaparkan kepada kepala cabang, tahap selanjutnya adalah kepala cabang mengotorisasi anggaran yang telah diajukan untuk disusun dalam bentuk RKAP. Dalam pembuatan RKAP ini diadakan rapat yang berulang-ulang agar RKAP ini berisikan rencana yang efektif untuk dilaksanakan. RKAP disusun dengan menguraikan rencana kerja yang meliputi :

- a. Rincian biaya-biaya
- b. Perkiraan perhitungan laba/rugi.

Jika anggaran penjualan tidak realistis, sebagian besar ataupun tidak semua bagian dari rencana laba yang akan dilaksanakan juga tidak realistis. Setelah anggaran disahkan dalam rapat tersebut, kemudian anggaran dikirim kembali ke kepala cabang dan kemudian kepala cabang menyerahkan ke kepala divisi untuk menjabarkan lebih lanjut ketingkat masing-masing unit kerja.

B. PEMBAHASAN

Analisis Faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan pada CV. Honda Union Motor Palembang

Anggaran penjualan umumnya menggambarkan penghasilan yang diterima. Anggaran penjualan meliputi anggaran tentang jenis produk yang

akan dijual, volume produk yang akan dijual, harga perunit, waktu penjualan dan daerah penjualan. Setelah anggaran penjualan disusun, dilanjutkan dengan menyusun anggaran operasional lainnya. Setelah anggaran operasional dibuat, selanjutnya disusun anggaran keuangan, semua dibuat dengan berpedoman kepada anggaran penjualan.

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran penjualan mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran penjualan. Anggaran penjualan yang disusun akan dipergunakan sebagai pedoman manajer dalam menjalankan tugasnya.

Menurut perusahaan, untuk melihat berapa penjualan pada periode yang akan datang dapat dilihat dari unit yang terjual pada laporan realisasi tahun lalu. Dengan demikian berarti bahwa ada unsur perhitungan yang sama pada komponen unit terjual yang terdapat pada laporan realisasi penjualan periode tahun lalu, dan prediksi serta anggaran penjualan pada masa berikutnya sehingga laporan realisasi masa lalu akan dijadikan sebagai prediksi dan anggaran penjualan periode berikutnya. Informasi tambahan hanya meminta pendapat dari distributor tunggal yang dianggap sebagai orang yang banyak tahu mengenai prospek penjualan dimasa yang akan datang mengenai harga penjualan, tetapi sudah kebijaksanaan bagi perusahaan bahwa prediksi dan anggaran penjualan disusun berdasarkan atas laporan realisasi penjualan. Periode yang lalu dengan maksud penjualan tahun yang akan tidak boleh kurang atau minimal harus sama dengan penjualan yang akan terjadi pada tahun berikutnya.

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi penjualan terdiri dari dua faktor yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

Faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi penjualan yaitu:

1. Faktor Intern

Faktor intern merupakan faktor penyebab yang berasal dari dalam perusahaan atau faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor intern yang akan dianalisis meliputi perubahan biaya produksi, perubahan biaya kebijakan dan perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk.

1) Perubahan biaya produksi

a) Perubahan Harga Bahan Baku

Perubahan harga bahan baku sering terjadi karena besarnya biaya bahan baku aktual yang terjadi dari standar yang telah ditetapkan perusahaan. Perubahan ini cenderung berdampak pada besarnya harga dan kuantitas yang dihasilkan perusahaan.

b) Perubahan Tarif Tenaga Kerja

Perubahan tarif tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti pasar tenaga kerja dan kontrak serikat pekerja. Tarif upah aktual jarang berbeda dari tarif standar. Bila terjadi selisih tarif tenaga kerja, biasanya hal itu disebabkan karena tarif upah rata-rata digunakan sebagai tarif standar dan tenaga kerja yang lebih terampil serta lebih tinggi gajinya dibayar untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan lebih rendah.

Tarif upah untuk aktivitas tenaga kerja tertentu seringkali berbeda diantara tenaga kerja karena perbedaan senioritas. Tarif upah rata-rata seringkali digunakan sebagai tarif standar tenaga kerja dibandingkan dengan standar yang menggambarkan perbedaan tingkat senioritas tersebut. Dengan berubahnya komposisi senioritas, tarif rata-rata juga berubah. Hal ini akan mengakibatkan selisih tarif tenaga kerja, hal ini juga mengakibatkan perlunya standar baru yang merefleksikan komposisi senioritas baru. Pengendalian tidak dapat dilakukan terhadap penyebab selisih tarif tenaga kerja.

Namun, penggunaan tenaga kerja dapat dikendalikan oleh manajer produksi. Penggunaan tenaga kerja yang lebih terampil untuk pekerjaan yang tidak membutuhkan keterampilan (atau sebaliknya) merupakan keputusan yang harus dipertimbangkan oleh manajer produksi. Karena itulah, tanggung jawab atas selisih tarif tenaga kerja berada pada individu yang menentukan penggunaan tenaga kerja.

c) Perubahan biaya overhead pabrik

Overhead dibagi menjadi menjadi dua kategori yaitu overhead variabel dan overhead tetap. Selisih pengeluaran overhead variabel dapat terjadi karena harga dari salah satu item overhead variabel meningkat atau menurun. Misalkan perubahan harga dari salah satu item overhead merupakan salah satu penyebab

selisih pengeluaran. Jika selisih pengeluaran adalah tidak menguntungkan maka, kenaikan harga dari item overhead merupakan penyebabnya, bila varians menguntungkan maka yang terjadi adalah penurunan harga. Bila satu-satunya sumber selisih ini adalah perubahan harga, maka selisih tersebut sama dengan selisih harga bahan dan tenaga kerja. Sayangnya selisih ini juga dipengaruhi oleh seberapa efisien overhead digunakan. Pemborosan atau inefisiensi penggunaan overhead variabel menaikkan biaya overhead variabel aktual. Kenaikkan biaya aktual ini, pada akhirnya akan menaikkan tarif overhead variabel aktual. Jadi, walaupun harga aktual dari item overhead sama dengan harga yang dianggarkan atau standar namun selisih pengeluaran overhead pabrik yang tidak menguntungkan tetap terjadi.

Overhead tetap terdiri atas berbagai item, seperti gaji, penyusutan, pajak, dan asuransi. Banyaknya item overhead tetap misalnya investasi jangka panjang yang tidak diharapkan berubah dalam jangka waktu pendek, akibatnya manajemen seringkali tidak dapat segera mengendalikan biaya overhead pabrik tetap. Karena banyaknya biaya overhead tetap sangat dipengaruhi oleh keputusan jangka panjang, bukan perubahan tingkat produksi, maka selisih anggaran yang terjadi biasanya kecil. Misalnya penyusutan, gaji, pajak dan asuransi biasanya tidak terlalu banyak berubah dari yang direncanakan.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa faktor yang mempengaruhi perubahan biaya produksi adalah perubahan harga bahan baku, perubahan upah tenaga kerja dan perubahan biaya overhead pabrik. Namun pada CV. Honda Union Motor faktor ini tidak dapat dianalisis karena tidak terdapat indikator ini pada perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan CV. Honda Union Motor adalah perusahaan yang menjual produk jadi berupa mobil, atau dealer berbagai macam produk yang dihasilkan oleh Honda terutama mobil.

2) Perubahan Biaya Kebijakan

Biaya kebijakan perusahaan sering dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : tingkat keuntungan perusahaan, produktivitas perusahaan dan tingkat ekonomi perusahaan. Pada CV. Honda Union Motor faktor yang mempengaruhi biaya kebijakan perusahaan antara lain : kondisi ekonomi pada masa itu, kondisi pasar, kenaikan harga dan perubahan manajemen. Dengan adanya masalah pada tingkat penjualan atau volume penjualan yang tidak sesuai dengan anggaran penjualan perusahaan maka akan menimbulkan besarnya perubahan kebijakan perusahaan dan berdampak pada besarnya tingkat biaya.

Besarnya perubahan biaya kebijakan perusahaan juga akan berpengaruh pada harga yang ditetapkan perusahaan. Semakin besar biaya kebijakan yang diterapkan perusahaan maka

harga produk juga akan semakin tinggi. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap realisasi anggaran penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan harus menetapkan dengan cermat biaya kebijakan perusahaan karena biaya kebijakan perusahaan merupakan faktor intern yang seharusnya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Sehingga anggaran yang telah ditetapkan perusahaan dapat terealisasi dengan baik.

3) Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk

Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk akan sangat dipengaruhi oleh banyaknya produk sejenis yang dijual dipasaran serta selera konsumen terhadap produk sejenis. Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk sudah dianalisa dengan baik oleh CV. Honda Union Motor. Hal ini dapat dilihat dari berbagai produk yang dihasilkan Honda sudah ditargetkan untuk pangsa pasar tertentu. Dan bauran produk yang dihasilkan honda juga sudah dapat bersaing dipasaran walaupun terdapat banyak produk sejenis.

Semakin baik pengendalian dalam hal pangsa pasar dan bauran produk yang dilakukan oleh Honda maka realisasi penjualan juga akan semakin baik. Karena pengendalian ini juga akan mempengaruhi penilaian konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Semakin baik penilaian konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, maka konsumen akan semakin

loyal terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Dengan kepercayaan yang tinggi dari konsumen maka anggaran penjualan yang diterapkan oleh perusahaan dapat terealisasi dengan baik.

2. Faktor Ekstern

• Faktor ekstern adalah faktor penyebab yang berasal dari luar perusahaan atau faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor ekstern meliputi perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan, perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli, perubahan upah tenaga kerja, perubahan pada biaya kegiatan kebijakan (pemasaran, litbank, dan administrasi) serta perubahan harga jual.

1) Perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan

Perubahan tingkat perkembangan ekonomi akan sangat berpengaruh terhadap penjualan. Jika perkembangan ekonomi semakin meningkat maka penjualan juga meningkat, sebaliknya jika perkembangan ekonomi menurun maka penjualan pun juga menurun. Perubahan tingkat perkembangan ekonomi adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan perusahaan oleh sebab itu, CV. Honda Union Motor harus terus mengikuti perubahan tingkat perkembangan ekonomi untuk menganalisa pasar sehingga rencana dan strategi penjualan yang telah ditetapkan perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Semakin baik tingkat perkembangan ekonomi membuktikan bahwa pasar juga semakin baik jadi strategi pemasaran yang ditetapkan pun dapat dijalankan. Tetapi, jika tingkat perkembangan ekonomi menurun maka CV. Honda Union Motor harus menetapkan strategi pemasaran yang baru sehingga penurunan tingkat perkembangan ekonomi ini tidak akan menurunkan tingkat penjualan secara drastis. Jadi semakin baik pengendalian yang dilakukan oleh CV. Honda Union Motor terhadap faktor ini, realisasi penjualan pun dapat terlaksana dengan baik pula.

2) Perubahan yang diharapkan terhadap harga bahan baku dan jasa yang dibeli

Perusahaan mengharapkan adanya perubahan terhadap harga bahan baku dan jasa yang dibeli. Karena, hal ini akan mempengaruhi biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan. Tetapi tanggung jawab untuk mengendalikan selisih harga bahan baku biasanya berada di tangan agen pembelian. Namun, walaupun harga bahan berada diluar kendalinya, selisih harga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kuantitas, diskon, jarak tempat pembelian dengan pabrik, dan sebagainya.

Perubahan harga bahan baku dan jasa yang dibeli akan mempengaruhi harga produk yang dijual. Jika harga bahan baku dan produk yang dibeli tinggi maka harga produk yang dijual pun akan semakin tinggi, sebaliknya jika harga bahan baku dan jasa yang dibeli

turun maka harga produk yang dijual pun akan mengalami penurunan. Semakin tinggi harga produk maka penjualan akan mengalami penurunan, tetapi bila harga produk yang dijual mengalami penurunan maka penjualan produk akan meningkat. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap realisasi penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Artinya bila penjualan meningkat maka realisasi penjualan sudah tercapai dengan baik.

3) Perubahan Upah Tenaga Kerja

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya perubahan terhadap upah tenaga kerja juga akan mempengaruhi biaya produksi yang berimbas juga terhadap harga jual. Perubahan ini dapat disebabkan oleh efisiensi tenaga kerja. Secara umum, manajer produksi bertanggung jawab untuk memanfaatkan tenaga kerja langsung secara produktif. Namun, sebagaimana dalam semua selisih, setelah penyebabnya diketahui, tanggung jawab dapat dikenakan pada bagian lain. Misalnya sering timbulnya kerusakan mesin dapat menyebabkan terhentinya proses dan menyebabkan tenaga kerja tidak produktif.

Oleh sebab itu perusahaan harus dapat mengendalikan perubahan upah tenaga kerja ini untuk menekan biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perubahan upah tenaga kerja ini juga dapat disebabkan oleh kebijakan pemerintah dalam menaikkan upah minimum untuk tenaga kerja. Bila perubahan upah tenaga kerja ini dapat dikendalikan secara baik oleh perusahaan maka biaya pun juga

dapat dikendalikan. Sehingga anggaran dan realisasi penjualan pun dapat dikendalikan oleh perusahaan.

4) Perubahan pada biaya kegiatan dan kebijakan

Perubahan biaya kegiatan berdasarkan jumlah biasanya didasarkan pada jumlah atau tingkat aktivitas dari kegiatan usaha baik itu produksi maupun penjualan. Perusahaan menentukan biaya kegiatan berdasarkan jam kerja atau pemakaian jam mesin dalam suatu kapasitas produksi tertentu. Jumlah besar atau kecilnya pemakaian jam kerja tergantung dari kebijakan perusahaan. Setiap volume produksi pada perusahaan harus sesuai dengan jumlah biaya produksi yang dihitung dari kapasitas harga maupun kapasitas satuan. Terkadang perusahaan dalam penentuan jumlah biaya produksi berdasarkan perkiraan atau estimasi dari kapasitas harga dan satuan pemakaian bulan sebelumnya, tanpa memperhatikan aspek-aspek lain seperti harga pasar dan kebijakan pemerintah.

Sedangkan CV. Honda Union Motor menekankan biaya kegiatan perusahaan berdasarkan kondisi pasar, target penjualan, dan kondisi ekonomi pada masa itu. Hal ini disebabkan CV. Honda Union Motor tidak memproduksi sendiri produk yang mereka jual. Bila biaya kegiatan perusahaan ditetapkan berdasarkan ke-3 faktor yang telah disebutkan maka pengendalian terhadap biaya kegiatan perusahaan dapat dilakukan dengan baik, karena perusahaan dapat mengukur ke-3 faktor tersebut dan mencari solusi untuk menekan biaya kegiatan

perusahaan. Dengan menekan biaya kegiatan perusahaan maka harga jual produk pun dapat disesuaikan. Sehingga penjualan dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

5) Perubahan Harga Jual

Perubahan harga jual yang ditetapkan oleh CV. Honda Union Motor berdasarkan ketentuan dari pabrik yang didasarkan pada kurs dollar Amerikan dan mata uang Yen Jepang. Hal ini juga akan berdampak pada harga yang ditetapkan pada pasar domestik. Serta disesuaikan juga dengan PPN-BM daerah Sumatera Selatan. Faktor-faktor yang mempengaruhi harga jual pada CV. Honda Union Motor Palembang adalah biaya ekspedisi, dan biaya aksesoris kendaraan. Selain biaya-biaya tersebut juga dipengaruhi oleh pajak. Kedua faktor ini menyebabkan harga yang sampai ke tangan konsumen menjadi lebih tinggi. Oleh sebab itu, CV. Honda Union Motor harus bisa mencari solusi untuk faktor biaya sehingga dapat menekan harga jual. Jadi anggaran penjualan yang diterapkan dapat direalisasi dengan baik

Dengan beberapa penjelasan yang telah diuraikan diatas CV. Honda Union Motor Palembang sebaiknya harus lebih melakukan inovasi dan evaluasi terhadap strategi pemasaran dan promosi. Sehingga dapat diketahui dengan cepat tentang perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat yang dapat menimbulkan multiplier efek terhadap penjualan produk yang ditawarkan oleh CV. Honda Union Motor dan mengambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebut dengan melihat peluang dan

kesempatan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki serta memanfaatkan kelemahan pesaing agar CV. Honda Union Motor Palembang tetap bertahan dalam bisnis otomotif dan anggaran yang ditetapkan dapat melebihi realisasi yang telah ditetapkan perusahaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, dalam bab ini akan diberikan beberapa kesimpulan secara singkat serta saran-saran yang diperlukan. Kesimpulan dan saran ini sekaligus merupakan tindakan akhir dari keseluruhan hasil pembahasan yang dilakukan, agar dapat memberikan pandangan yang positif dan dapat mengarahkan pada hal-hal yang masih kurang guna perbaikan dimasa yang akan datang.

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan pada CV. Honda Union Motor Palembang, penulis dapat mengambil simpulan bahwa selisih anggaran dan realisasi penjualan pada CV. Honda Union Motor disebabkan oleh faktor intern dan faktor ekstern.

1. Faktor intern

Faktor intern meliputi perubahan biaya kebijakan dan perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk. Perubahan biaya kebijakan yang didasarkan pada kondisi ekonomi pada masa itu, kondisi pasar, kenaikan harga, dan perubahan dalam manajemen. Serta perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk. Pada perubahan biaya kebijakan, ini berdampak pada besarnya tingkat biaya yang harus ditanggung perusahaan. Sedangkan pada perubahan dalam hal pangsa

pasar dan bauran produk, sudah dapat dianalisa dan diterapkan dengan baik oleh CV. Honda Union Motor.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern meliputi perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan, perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli, perubahan upah tenaga kerja, perubahan pada biaya kegiatan serta perubahan harga jual. Kelima indikator ini menyebabkan harga jual produk yang sampai ketangan konsumen menjadi lebih tinggi. Sehingga menyebabkan volume penjualan perusahaan juga menurun. Hal ini akan mempengaruhi pencapaian anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan hasil dari kesimpulan penelitian, maka penulis memberikan masukan atau saran untuk CV. Honda Union Motor Palembang, yaitu :

1. Faktor Intern

Sebaiknya rencana kerja dan anggaran haruslah dibahas secara keseluruhan, sehingga rencana kerja dan anggaran tiap-tiap bagian tidak berdiri sendiri tetapi merupakan bagian yang terintegral antara satu dengan yang lain sehingga anggaran tersebut benar-benar merupakan rencana kerja yang terpadu dan menyeluruh. Serta pengendalian yang baik dari manajemen terhadap faktor intern.

2. Faktor Ekstern

Sebaiknya perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek lain seperti tingkat harga pasar dan kebijakan pemerintah dalam menetapkan anggaran penjualan sehingga realisasi anggaran penjualan juga dapat terlaksana dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi, 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi Tiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, 2001. **Budgeting**, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin, 2004. **Penganggaran Perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta. .
- Nordiawan Deddi. **Akuntansi Sektor Publik**, Salemba Empat, Jakarta
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2002. **Metode Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Sofyan Safri Harahap, 2001. **Teori Akuntansi**, Edisi Ketiga, PT. GraffindoPersada, Jakarta.
- Sugiono, 2003. **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kelima, CV ALFABETA, Bandung.
- Skripsi :
- Anggelika, 2005. **Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Pendapatan pada PT. Coca Cola Distribusi Indonesia Cabang Palembang**. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Palembang (tidak dipublikasikan).



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : ANNISA PRATIWI

PEMBIMBING

NIRM/NIM : 22 2007 267

KETUA : M. IRFAN TARMIZI, SE.Ak.MBA.

JURUSAN : AKUNTANSI

ANGGOTA :

JUDUL SKRIPSI : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN PADA CV. HONDA UNION MOTOR PALEMBANG

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	6-Agt 2009	Bab I, II, III	<i>[Signature]</i>		Perbaiki.
2	9-Agt 2009	Bab I, II, III	<i>[Signature]</i>		Perbaiki & lanjutkan
3	14-Agt 2009	Bab I, II, III, IV	<i>[Signature]</i>		ACC I & II ACC
4	19-Agt 2009	Bab I, II, III, IV	<i>[Signature]</i>		Bab IV Perbaiki.
5	22-Agt 2009	Bab I, II, III, IV	<i>[Signature]</i>		Bab IV Perbaiki.
6	24-Agt 2009	Bab I, II, III, IV, V	<i>[Signature]</i>		Bab IV & V Perbaiki.
7	25-Agt 2009	ACC I & II	<i>[Signature]</i>		ACC, lanjutkan
8					Revisi dan
9	25-Agt 2009	Abstrak dll	<i>[Signature]</i>		ACC & lampir
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

CATATAN

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

Di keluarkan di : Palembang
Pada tanggal : / /

an. Dekan
Ketua Jurusan.

[Signature]

TARMIZI, SE., M.Si.



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

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

IZIN PENYELENGGARAAN
 : No. 3450/D/T/2005
 : No. 3449/D/T/2005
 : No. 1611/D/T/2005

AKREDITASI
 No. 015/BAN-PT/Ak-VII/S1/VII/2003 (B)
 No. 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/IX/2005 (B)
 No. 030/BAN-PT/Ak-IV/Dp-III/IV/2004 (B)

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



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Sabtu / 29 Agustus 2009
 Waktu : 08.30 WIB
 Nama : **ANNISSA PRATIWI**
 NIM : 22 2007 267
 Jurusan : Akuntansi
 Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
 Judul Skripsi : **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB SELISIH ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN PADA CV. HONDA UNION MOTOR PALEMBANG**

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

No	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1.	M. Irfan Tarmizi, SE., Ak., MBA	Pembimbing	2. 9. 09	
2.	M. Taufiq Syamsuddin, SE., Ak. MSi	Ketua Penguji	1/9 - 09	
3.	Mizan, SE., Ak., M.Si.	Anggota Penguji I	1 - Sept 2009	
4.	M. Irfan Tarmizi, SE., Ak. MBA	Anggota Penguji II	2. 9. 09	

Palembang, September 2009
 An. Dekan
 u.b Koordinator Kelas Akhir Pekan


Mizan, SE., Ak., M.Si.



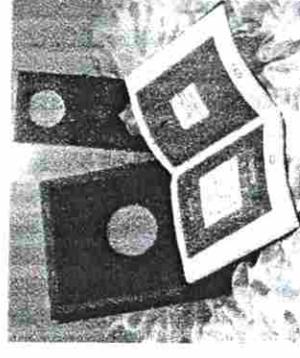
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : ANNISSA PRATIWI
NIM : 222007267
JURUSAN : Akuntansi

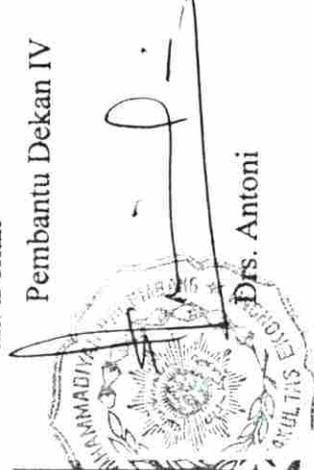


Yang dinyatakan LULUS Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 28 Agustus 2009

Unggul dan Islami

an. Dekan
Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni



HONDA

Honda Union Motor

CV Union Motor

Jl. Jend. A. Yani No. 1, Palembang 30252

Telp. : (0711) 513700 (Hunting)

Fax. : (0711) 511802

E-mail : hor.daunion@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Dengan ini menerangkan bahwa, saudara

Nama : Annissa Pratiwi

N I M : 22.2007.267

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akutansi Universitas Muhammadiyah Palembang

Dimana saudara tersebut diatas telah mengadakan riset dan pengambilan data di CV.UNION MOTOR Palembang.

Demikianlah surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 25 Agustus 2009

Yang menerangkan,

Anna Satriana
Sales Manager

BIODATA PENULIS

Nama : Annissa Pratiwi
Tempat/tanggal lahir : Tanjung Sakti/ 5 Januari 1986
Jenis kelamin : Perempuan
Alamat : Bandar Jaya Blok A No. 09a Lahat
Pekerjaan : Mahasiswi
No. HP : 0813 67692444
Nama Orang Tua
1. Ayah : Abu Mansur, S.Sos
2. Ibu : Asnalelah, S.Pd
Pekerjaan Orang Tua
1. Ayah : PNS
2. Ibu : PNS
Alamat Orang Tua
1. Ayah : Bandar Jaya Blok A No. 09a Lahat
2. Ibu : Bandar Jaya Blok A No. 09a Lahat

Palembang, Agustus 2009

Penulis,



Annissa Pratiwi