

PERKULIAHAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
No. DAF AF 1192 / PER-UMP / 2011  
ANGKAL . 29-03-2011 .

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR PENYEBAB TIDAK  
TERCAPAINYA ANGGARAN PENJUALAN PADA  
PT. BUSSAN AUTO FINANCE (BAF) SEKAYU**

**SKRIPSI**



**OLEH :**

**NAMA : KURNIAWAN ADE SAPUTRA  
NIM : 22 2006 054**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2011**



**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR PENYEBAB TIDAK  
TERCAPAINYA ANGGARAN PENJUALAN PADA  
PT. BUSSAN AUTO FINANCE (BAF) SEKAYU**

**SKRIPSI**

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



**OLEH :**

**NAMA : KURNIAWAN ADE SAPUTRA  
NIM : 22 2006 054**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2011**

**Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang**

**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

**JUDUL : ANALISIS FAKTOR - FAKTOR PENYEBAB  
TIDAK TERCAPAINYA ANGGARAN  
PENJUALAN PT. BURSAN AUTO SEKAYU**

**Nama : KURNIAWAN ADE SAPUTRA**

**NIM : 22 2006 054**

**Fakultas : Ekonomi**

**Jurusan : Akuntansi**

**Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima dan disahkan  
pada tanggal .....**

**Pembimbing**

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

**Mengetahui Dekan  
Dekan  
Ub. Ketua Jurusan Akuntansi**

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



## PERNYATAAN BEBAS PLAGIT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

**Nama** : Kurniawan Adi Saputra

**NIM** : 22 2006 054

**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,... Februari 2011

Penulis



**Kurniawan Adi Saputra**

## *Motto Dan Persembahan*

### *Motto :*

*“ Bersikaplah Sabar Dalam Menghadapi Setiap Persoalan Karena Setiap Persoalan Pasti Ada Jalan Untuk Menuju Kesuksesan “*

*“ Where Is A Will, There Is A Way “*

*Skripsi ini Kupersembahkan untuk:*

- 1. Alm. Ayah dan Ibundaku Tersayang*
- 2. Saudara-saudaraku yang Kusayangi*
- 3. Pembimbing Skripsiku*
- 4. Pujaan Hatiku*
- 5. Sahabat-sahabatku tersayang*
- 6. Almamaterku*

## PRAKATA

**Assalamualaikum Wr. Wb**

**Bismillahirrahmannirrahiim**

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulisan skripsi ini yang berjudul : **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Anggaran Penjualan Pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu** dapat saya selesaikan tepat waktu.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kelemahan dikarenakan keterbatasan wawasan dan pengetahuan penulis. Untuk itu penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam penyusunan penelitian.

Ucapan terima kasih, penulis sampaikan terutama kepada kedua orang tua penulis, Ali Emran Mesaris (Alm) dan Hj. Eha Darliati Damrah yang telah membantu dalam mendidik, membiayai sekolah hingga sampai kejenjang pendidikan sarjana dan juga memberikan dorongan semangat yang tinggi kepada penulis.

Selain itu juga saya ucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan dalam memberikan data dan informasi serta ucapan terima kasih juga kepada :

1. Bapak H. M. Idris, SE, M.Si. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawan.
2. Bapak Drs. H. Rosyadi, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang, serta staf dan karyawan/ karyawan.



3. Bapak Drs. Sunardi, S.E.,M.Si. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Kelas Reguler sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi.
4. Bapak M.Basyaruddin R, SE, Ak, M.Si Selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
6. Pimpinan beserta staf Bagian Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
7. Seluruh Saudara-Saudaraku yang telah membantu penulis serta memberikan semangat sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
8. Pimpinan beserta karyawan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu
9. Sahabat-sahabatku Daru Widiyoh Anggoro, A. Md, M. Hadi Nata, SH dan Teman-teman satu angkatan seperjuangan
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu

Akhirul kata, penulis ucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT menerima dan membalas seluruh amal dan ibadah kita. Amiin Yaa Rabbal Alamiin.

**Wassalamualaikum Wr. Wb**

Palembang, Maret 2011

Penulis

Kurniawan Ade Saputra

## DAFTAR ISI

<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 MOTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PRAKATA.....</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>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>HALAMAN LAMPIRAN</b>	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Sebelumnya .....	7
B. Landasan Teori.....	8
1. Anggaran Penjualan .....	8
a. Pengertian Anggaran Penjualan .....	8



b. Karakteristik Anggaran .....	9
c. Ciri-ciri Anggaran .....	10
d. Jenis Anggaran .....	11
e. Alasan Perusahaan Menyusun Anggaran Penjualan .....	12
f. Manfaat dan Kelemahan Anggaran .....	13
g. Fungsi Anggaran .....	15
h. Unsur Pokok Anggaran Penjualan .....	17
i. Alasan Perusahaan Menyusun Anggaran Penjualan .....	18
j. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan .....	19
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Dalam Penyusunan Anggaran Penjualan .....	22
3. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Penyimpangan Anggaran .....	24
4. Upaya Pencapaian Anggaran Penjualan .....	26

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	27
B. Tempat Penelitian .....	28
C. Operasionallisasi Variabel .....	28
D. Data Yang Diperlukan .....	29
E. Teknik Penggumpulan Data .....	29
F. Analisis Data Dan Teknik Data .....	30

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

### **A. Hasil Penelitian**

1. Sejarah Singkat Prusahaan PT Busan Auto Finance (BAF) Sekayu .....	32
2. Struktur Organisasi Dan Pembagian Tugas .....	34
3. Anggaran Penjualan Pt Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.....	40
4. Pedoman Anggaran Penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu .....	42
5. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan PT Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu .....	43

### **B. Pembahasan**

1. Faktor Internal.....	48
2. Faktor Eksternal Prusahaan.....	53
3. Upaya Meningkatkan Penjualan .....	56

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

A. SIMPULAN .....	59
B. SARAN .....	60

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel. I	Anggaran dan Realisasi Penjualan Sepeda Motor.....	4
Tabel. III. 1	Operasionalisasi Variabel.....	28



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar IV.I	Struktur Organisasi PT Bussan Auto Finance Sekayu.....	36
-------------	--	----

## **ABSTRACT**

**Kurniawan Ade Saputra/ 222006054 / 2011 / Analysis of Factors That Cause Failure in Achieving Sales Budget of PT. Bussan Auto Finance Sekayu. Formulation of the problem in this research are the factors that cause the failure of sales at PT. Bussan Auto Finance Sekayu.**

**This research is useful for Writers, PT. Bussan Auto Finance and other parties. This research is descriptive research, the data used are primary datas. Technique of Collecting Data in this paper using interviews and documentation.**

**The results show that the factors that cause failure to achieve sales budget in PT. Bussan Auto Finance Sekayu is the lack of distribution to the community, promotion, gifts and discount.**

**Keywords : Sales Budget**

## **ABSTRAK**

**Kurniawan Ade Saputra / 222006054 / 2011/ Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Anggaran Penjualan Pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah faktor apakah yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu serta upaya apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasinya.**

**Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis, bagi PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu, dan bagi pihak lainnya. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan adalah innterview dan documentasi.**

**Kesimpulannya adalah faktor yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu adalah kurangnya distribusi kepada konsumen serta kurang optimalnya kebijakan dari segi promosi, pemberian hadiah serta pemberian potongan harga.**

**Kata kunci : Anggaran Penjualan.**

# BAB I

## PENDAHULUAN

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

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

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

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

Anggaran penjualan akan menjadi dasar untuk menyusun anggaran-anggaran lainnya atau dengan kata lain anggaran lainnya disusun terlebih dahulu dengan memperhatikan rencana kegiatan penjualan dimasa yang akan datang. Anggaran penjualan ini mempunyai tiga pokok kegunaan yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja bagi perusahaan. Anggaran penjualan itu sangat penting bagi perusahaan, dalam rangka meningkatkan pendapatan karena anggaran penjualan merupakan suatu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan pada periode yang akan datang. Penyusunan anggaran penjualan yang tepat dan benar, maka akan menghasilkan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan.

Penyusunan anggaran penjualan sebaiknya melihatkan semua bagian yang terkait dan terdapat kerjasama serta koordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan dalam prosedur penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Anggaran penjualan dilaksanakan dengan melakukan pengendalian terhadap anggaran yang telah dibuat agar dapat memperbaiki dan menentukan langkah yang diperlukan jika terjadi penyimpangan terhadap anggaran penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu sebaiknya dalam setiap pelaksanaan anggaran penjualan dibuat laporan bulanan terhadap pelaksanaan anggaran penjualan yang akan direalisasikan tersebut, tujuannya agar manajemen perusahaan dapat menilai pelaksanaan anggaran penjualan yang telah dilaksanakan.

Suatu perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba. Dengan adanya laba yang diperoleh tersebut ditujukan agar kontinuitas perusahaan dapat terjamin dan perkembangan perusahaan dapat terus ditingkatkan. Untuk



melaksanakan tujuan tersebut, maka setiap perusahaan perlu memperhatikan proses perencanaan dan pengendalian terhadap segala kegiatan perusahaan. Salah satu kegiatan perusahaan yang penting adalah kegiatan penjualan. Penjualan merupakan transaksi yang ada dalam perusahaan dan merupakan sumber pendapatan.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran penjualan menurut Munandar (2001:50-52) secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu : Faktor-faktor intern, yaitu : data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri serta faktor-faktor ekstern yaitu : data, informasi, dan pengalaman yang terdapat dari luar perusahaan, tetapi disana mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan.

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

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

PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penjualan sepeda motor khususnya merk Yamaha. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu dalam penetapan atau penyusunan anggaran penjualan mempertimbangkan beberapa hal, antara lain sebagai upaya pengendalian pendapatan atau laba yang hendak dicapai oleh perusahaan. Unsur penting yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah mengetahui taksiran kuantitas penjualan dan taksiran harga penjualan, pengalaman masa lalu, dan kondisi pasar. Unsur-unsur dalam membuat anggaran tersebut sangat penting diperhatikan agar perusahaan dapat menyusun anggaran secara efektif.

Berikut ini merupakan anggaran dan realisasi penjualan motor PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu untuk tahun 2007 - 2009.

**Tabel I.1**  
**Anggaran dan Realisasi Penjualan Sepeda Motor**  
**PT. Bussan Auto Finance Sekayu**  
**Tahun 2007 – 2009**

Tahun	Anggaran		Realisasi		Tercapai	Tidak Tercapai
	(unit)	(rupiah)	(unit)	(rupiah)		
2007	600	7.920	512	6.758,4	85,3 %	14,7%
2008	650	8.580	594	7.840,8	91,4 %	8,6%
2009	700	9.240	638	8.421,6	91,1 %	8,9%

Sumber : PT. Bussan Auto Finance Sekayu

Realisasi atas anggaran penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu selama 3 tahun selalu tidak tercapai, dimana untuk tahun 2007 anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 7.920.000.000,- dengan realisasi sebesar



Rp. 6.758.400.000,- atau dengan tingkat pencapaian sebesar 85,3%, tahun 2008 anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 8.580.000.000,- dengan realisasi sebesar Rp.7.840.800.000,- atau dengan tingkat pencapaian 91,4% dan tahun 2009 anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 9.240.000.000,- dengan realisasi sebesar Rp. 8.421.600.000,- atau dengan tingkat pencapaian sebesar 91,1%.

Uraian tabel tersebut menjelaskan bahwa target penjualan yang dianggarkan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu selama tiga tahun tidak tercapai. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Anggaran Penjualan Pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.**

## **B. Perumusan Masalah**

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

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu ?
2. Upaya-upaya apa yang dilakukan oleh PT. Bussan Auto Finance untuk meningkatkan penjualan ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dijelaskan, adapun tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance Sekayu.
2. Untuk mengetahui upaya-upaya dilakukan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu untuk meningkatkan penjualan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Penulis

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

2. PT. Bussan Auto Finance Sekayu

Memberikan kontribusi, masukan dan bahan pemikiran mengenai pemecahan masalah tentang peranan anggaran penjualan serta faktor apa yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance Sekayu.

3. Almamater

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

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

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

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

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



yaitu sama sama meneliti mengapa di dalam perusahaan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu tidak tercapainya suatu anggaran penjualan. Sedangkan perbedaannya yaitu kualitas penelitian di dalam suatu perusahaan untuk mencapai suatu target yang telah di tetapkan oleh perusahaan.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Anggaran Penjualan**

#### **a. Pengertian Anggaran Penjualan**

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

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

Sedangkan menurut M. Nafarin (2000:24) Anggaran penjualan adalah dasar penyusunan anggaran lainnya dan pada umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian anggaran penjualan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran penjualan secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu rencana penjualan yang disusun secara sistematis yang meliputi tentang kegiatan penjualan dalam perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

#### **b. Karakteristik Anggaran**

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

Robert Anthony dan Vijay Govindrajan yang dialih bahasakan oleh Kurniawan Tjakrawala (2003:1) menyatakan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter walaupun jumlah moneter didukung dengan jumlah non moneter
- 3) Biasanya meliputi waktu satu tahun
- 4) Merupakan perjanjian manajemen bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan dari anggaran.
- 5) Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuatan anggaran.

- 6) Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

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

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

### **c. Ciri-ciri Anggaran**

Ciri-ciri anggaran menurut Abdul Halim ( 2000:173) sebagai berikut

- 1) Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.
- 2) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan seperti jumlah unit yang dijual atau diproduksi
- 3) Anggaran meliputi periode satu tahun



- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi jabatannya dari yang membuat anggaran
- 5) Anggaran merupakan komitmen manajemen yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggungjawab yang diberikan.
- 6) Anggaran yang telah disetujui hanya bisa diubah jika terjadi kondisi yang memungkinkan.
- 7) Secara periodik kinerja keuangan dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya.

#### **d. Jenis Anggaran**

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

##### 1) Anggaran tetap (*fixed budget*)

Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue, cost dan expense* dalam anggaran ini tidak diadakan revisi secara periodik

##### 2) Anggaran Kontinyu (*Continuous*)

Mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a. Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue, cost dan expense*.
- b. Untuk mengetahui apakah masih dapat dicapai atau tidak maka secara periodik dilakukan peninjauan kembali

Munandar ( 2001:6) anggaran dikelompokkan menjadi dua macam

yaitu :

- 1) Anggaran strategis adalah anggaran yang berlaku untuk jangka waktu yang panjang yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi.
- 2) Anggaran taktis yaitu anggaran yang berlaku untuk jangka pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Anggaran yang disusun untuk periode satu tahun penuh dinamakan anggaran periodik sedangkan anggaran yang disusun kurang dari satu periode akuntansi dinamakan akuntansi bertahap.

**e. Alasan Perusahaan Menyusun Anggaran Penjualan**

Munandar (2001:2) menyatakan bahwa ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana dalam menghadapi waktu yang akan datang antara lain :

- 1) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidak pastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
- 2) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilihnya nanti.
- 3) Rencana yang diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang.
- 4) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam

perusahaan.

- 5) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut di waktu yang akan datang.

Alasan-alasan diatas telah menjelaskan bahwa anggaran penjualan itu merupakan suatu rencana penjualan yang disusun secara sistematis. Dengan adanya suatu rencana berarti adanya suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya suatu perusahaan lebih terarah dan menuju tepat sasaran (tujuan) perusahaan yang telah ditetapkan.

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

#### **f. Manfaat dan Kelemahan Anggaran**

Manfaat anggaran menurut Nafarin (2004:15) antarlain sebagai berikut:

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



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

Robert Anthony dan Vijay Govindarajan (2005: 75) menyatakan bahwa manfaat anggaran sebagai berikut :

- 1) Untuk menyesuaikan rencana strategis
- 2) Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai bagian organisasi.
- 3) Untuk menugaskan tanggungjawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Selain memiliki banyak manfaat, menurut Nafarin (204:16) anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan antara lain :

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

- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran menjadi kurang efektif.

#### **g. Fungsi Anggaran**

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

##### 1) Fungsi Perencanaan

Pada dasarnya fungsi anggaran perusahaan berisi perhitungan terhadap kebutuhan-kebutuhan untuk waktu yang akan datang dan disusun atas dasar yang pasti, meliputi seluruh atau sebagian kegiatan usaha perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang, anggaran dinyatakan dalam standar maka anggaran merupakan perencanaan dibidang keuangan yang utama.

Melalui anggaran segenap peristiwa yang akan terjadi didalam perusahaan direncanakan terlebih dahulu. Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik dalam bidang perencanaan, maka manajer pusat pertanggungjawabanya harus mempertimbangkan pengaruh atau kondisi internal perusahaan dalam penyusunannya.

##### 2) Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap individu

yang mempunyai ketimpangan dan prestasi yang berbeda-beda dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### 3) Fungsi Komunikasi

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

### 4) Fungsi Motivasi

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

### 5) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

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

### 6) Fungsi Pendidikan

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



#### **h. Unsur Pokok Anggaran Penjualan**

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

- 1) Anggaran penjualan bersifat sistematis. Anggaran penjualan merupakan rencana yang beruntun dan terperinci, berdasarkan suatu logika dalam arti sesuai dengan kondisi manajemen pada saat ini dan akan mampu dilaksanakan pada masa yang akan datang.
- 2) Anggaran penjualan meliputi aktivitas yang akan dilakukan oleh perusahaan. Anggaran penjualan merupakan panduan manajer dalam melaksanakan aktivitasnya, sehingga anggaran yang disusun merupakan hasil keputusan manajer dalam melaksanakan fungsinya.
- 3) Anggaran penjualan disusun untuk jangka waktu tertentu dimasa yang datang. Anggaran penjualan adalah rencana berarti anggaran akan dilaksanakan pada periode berikutnya, hal ini menunjukkan suatu jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.
- 4) Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis. Anggaran penjualan taksiran-taksiran berdasarkan keadaan yang terjadi pada masa lalu dan sekarang diperlukan suatu catatan tertulis agar dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan tersebut dengan jalan membandingkan dengan realisasinya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa unsur pokok dalam anggaran penjualan adalah anggran penjualan bersifat

sistematis, meliputi aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, anggaran penjualan disusun untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang, serta anggaran penjualan merupakan rencana tertulis.

**i. Alasan Perusahaan Menyusun Anggaran Penjualan**

Munandar (2001:2) menyatakan bahwa ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana dalam menghadapi waktu yang akan datang antara lain :

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

Alasan-alasan diatas telah menjelaskan bahwa anggaran penjualan itu merupakan suatu rencana penjualan yang disusun secara sistematis.



Dengan adanya suatu rencana berarti adanya suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya suatu perusahaan lebih terarah dan menuju kesasaran (tujuan) perusahaan yang telah ditetapkan.

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

Oleh karena itu rencana dijadikan sebagai suatu pedoman kerja, maka sudah semestinyalah jika rencana disusun secara sistematis, terperinci, jelaslah tidak menimbulkan berbagai macam tafsiran.

#### **j. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan**

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

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

Terhadap data historis dan hasilnya kemudian dikoreksi dengan situasi pasar yang ada. Situasi pasar yang ada tersebut dapat berupa



tindakan pesaing, pembuatan produk baru, promosi penjualan, penentuan harga dan lain sebagainya.

Anthony (2000:499) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam prosedur penyusunan anggaran penjualan yaitu :

- 1) Partisipasi top manajemen dalam mengesahkan dan mereview anggaran.
- 2) Prinsip keadilan antara manajemen senior dengan penyusun anggaran dalam proses pengubahan penyusunan anggaran.
- 3) Departemen anggaran.
- 4) Struktur organisasi.

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

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

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

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

Analisa ekonomi dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti moneter, kependudukan, kebijaksanaan pemerintah dibidang ekonomi, teknologi, dan menilainya terhadap permintaan industri antara lain:

- a. Melakukan analisa industri, analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
- b. Melakukan analisa prestasi penjualan yang lalu, analisa ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki oleh perusahaan.
- c. Analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang, analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti bahan mentah, tenaga kerja, kapasitas produksi dan keadaan permodalan.
- d. Menyusun forecast penjualan yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu.

- e. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan.
- f. Menghitung rugi laba yang mungkin diperoleh.
- g. Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

Berdasarkan beberapa prosedur penyusunan anggaran penjualan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa prosedur penyusunan anggaran penjualan dimulai dari adanya laporan penjualan tahun sebelumnya dengan memperhatikan tingkat kesulitan, partisipasi, prinsip keadilan, departemen anggaran dan struktur organisasi.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dalam Penyusunan Anggaran Penjualan.**

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

- a. Faktor-faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:
  - 1) Penjualan tahun-tahun yang lalu meliputi kualitas, kuantitas harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.
  - 2) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media dan promosi serta cara penetapan harga jual.

- 3) Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.
- 4) Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya serta kemungkinan pengembangan diwaktu, yang akan datang.
- 5) Fasilitas-fasilitas lainnya yang dimiliki oleh perusahaan serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.

Sampai batas-batas tertentu, perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor intern dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Oleh sebab itu faktor-faktor ini sering disebut sebagai faktor yang *controllable* (dapat diatur dan diawasi).

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

- 1) Keadaan persaingan pasar
- 2) Posisi perusahaan dalam persaingan
- 3) Tingkat pertumbuhan penduduk
- 4) Tingkat penghasilan masyarakat
- 5) Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan, terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam penjualan yang akan disusun.
- 6) Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat

- 7) Berbagai kebijaksanaan pemerintah baik dalam bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- 8) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
- 9) Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen, dan kemungkinan perubahannya.

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

Uraian tersebut telah menjelaskan bahwa untuk menyusun anggaran perlu mempertimbangkan keadaan yang diluar jangkauan perusahaan yang perlu dipantau dengan seksama, apakah kejadian diluar jangkauan perusahaan ini dapat diperhitungkan kemungkinannya. Selain itu didalam menyusun anggaran perusahaan perlu juga mempertimbangkan apa yang menjadi strategi dan tujuan perusahaan pada umumnya, karena perusahaan mempunyai peranan yang penting sebagai alat perencanaan dan pengawasan sekaligus sebagai proses menentukan program-program perusahaan dimasa yang akan datang.

### **3. Faktor-faktor Yang Menyebabkan Penyimpangan Anggaran**

Abdul Halim (2000:178) menyatakan bahwa selisih anggaran disebabkan oleh :

- a. Perubahan karena kekuatan eksternal
  - 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 kegiatan kebijaksanaan.
  - 5) Perubahan harga jual.
- b. Perubahan karena kebijakan dan praktik internal
  - 1) Perubahan biaya produksi
  - 2) Perubahan biaya kebijakan
  - 3) Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk

Menurut Henry Simamora (2000:295) menyatakan bahwa faktor penyebab selisih anggaran antara lain :

- a. Dalam pembuatan anggaran selalu ada unsur taksiran dan seperti diketahui taksiran ada kalanya tidak tepat, oleh karena itu anggaran perlu direvisi dan waktu ke waktu yang lain apabila dirasa memang perlu.
- b. Dalam segala kegiatan akan selalu dihadapkan kepada masalah tenaga kerja yang berupa hubungan antara manusia itu sendiri ataupun hubungan antar manusia dan organisasi dimana ia bekerja dan apabila terdapat ketidakharmonisan dalam organisasi tersebut akan menyebabkan anggaran yang dibuat tidak tepat sasaran.

Berdasarkan beberapa faktor yang dapat menyebabkan penyimpangan anggaran diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor yang dapat menyebabkan



penyimpangan anggaran adalah faktor eksternal dan internal dengan menggunakan unsur taksiran dan sumber daya manusia yang memadai.

#### **4. Upaya Pencapaian Anggaran Penjualan**

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

Menurut Umar (2005:9), menyatakan bahwa upaya untuk pencapaian anggaran penjualan tidak terlepas dari strategi pemasaran ini di harapkan dapat mendukung implementasi di bidang pemasaran agar dibawah kendali perusahaan seperti dikenal dengan 4P (*product, price, place, promotion*), selain itu strategi pemasaran juga hendaknya mencermati masalah analisis segmentasi, target, posisi, situasi pesaing.

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



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

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

##### 1. Penelitian Deskriptif

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

##### 2. Penelitian Komparatif

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

##### 3. Penelitian Asosiatif

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

Jenis penelitian yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui analisis faktor penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan sepeda motor pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

## B. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi unit penelitian adalah PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu yang beralamat di Jalan Kolonel Wahid Udin No.14 Kelurahan Balai Agung Kecamatan Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin.

## 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. a. Faktor Internal	Merupakan permasalahan-permasalahan yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan dari dalam perusahaan.	a. Penjualan tahun-tahun yang lalu. b. Kebijakan perusahaan c. Tenaga penjual d. Modal
b.Faktor Eksternal	Merupakan permasalahan-permasalahan yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan dari luar perusahaan.	a. Pesaing b. Penghasilan Masyarakat c. Elastisitas permintaan
2. Upaya meningkatkan penjualan	Usaha untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan, mencari jalan keluar.	a. Promosi b. Potongan Harga c. Hadiah

Sumber: Penulis 2010



#### **D. Data yang Diperlukan**

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

##### **1. Data Primer**

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

##### **2. Data Sekunder**

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

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, sebab dalam penelitian ini data-data diperoleh langsung dan pihak perusahaan melalui serangkaian pertanyaan-pertanyaan secara lisan kepada pihak perusahaan perihal sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, dan pembagian tugas, aktivitas perusahaan, penyusunan anggaran penjualan dan anggaran serta realisasi penjualan dari tahun 2007- 2009.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

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

##### **1. Pengamatan (Observasi)**

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

## 2. Dokumentasi

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

## 3. Survei

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

## 4. Wawancara

Yaitu bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden.

## 5. Kuesioner

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

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah dengan cara wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan Ibu Anita Carolina yang merupakan salah satu karyawan yang bertugas di bagian *Human Resource/SDM* dan Ibu Febrianti yang merupakan salah satu karyawan di bagian Finance yang dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, sedangkan dokumentasi yaitu berupa data-data sejarah singkat, struktur organisasi, pembagian tugas, anggaran penjualan serta realisasinya dalam perusahaan.

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

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

### 1. Analisis Kualitatif

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

## 2. Analisis Kuantitatif

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

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode kualitatif yaitu menganalisis penyusunan anggaran penjualan serta faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. HASIL PENELITIAN**

##### **1. Sejarah Singkat PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu**

PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu adalah perusahaan pembiayaan yang berkonsentrasi pada pembiayaan motor Yamaha. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu didirikan pada tahun 2005 yang dipimpin oleh Bapak Hadi Wijaya dan beralamat di Jalan Kolonel Wahid Udin Sekayu, Kabupaten Musi Banyuasin Sumatera Selatan Telp (0714) 3202512.

Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu selalu meningkatkan kualitas dan kenyamanan baik dalam segi produk maupun dari segi pelayanannya secara langsung kepada masyarakat umum. Dalam melakukan penjualan sepeda motor khususnya merk Yamaha dan sparepart khusus merk Yamaha.

PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu selain itu memiliki bengkel resmi khusus untuk perbaikan dan spare part sepeda motor merk Yamaha. Saat ini secara keseluruhan PT. Bussan Auto Finance (BAF) memiliki 147 kantor cabang dan tidak kurang dari 158 POS (point of service) di seluruh pelosok Nusantara, dengan jumlah karyawan sekitar 9,000 orang. Total jumlah konsumen yang pernah dan sedang dibiayai oleh BAF telah mencapai lebih dari 1.8 juta orang. Selama tahun 2008, BAF membiayai lebih dari 650 ribu unit kendaraan bermotor baru.

Dengan total asset lebih dari 8 triliun rupiah, BAF meraih keuntungan bersih sebesar 231 Millyar. Pada tahun 2006-2007 yang lalu BAF terpilih menjadi perusahaan pembiayaan terbaik menurut majalah Investor. Awal tahun 2008 BAF mendapatkan peringkat A+ oleh PEFINDO dan meraih "Top Brand Award 2008" untuk kategori pembiayaan kendaraan bermotor roda dua" dari Frontier. Tahun 2009 BAF menerima penghargaan sebagai perusahaan pembiayaan dengan kinerja "Sangat Bagus" selama 5 tahun. PT Bussan Auto Finance (BAF) adalah perusahaan pembiayaan yang saat ini berkonsentrasi pada pembiayaan motor Yamaha. BAF didirikan pada tahun 1997. Dengan modal disetor sebesar Rp 275 Milyard (dinaikkan dari Rp 25 milyar pada bulan Januari 2006).

Pada tahun 2006-2008 yang lalu BAF terpilih menjadi perusahaan pembiayaan terbaik menurut majalah Investor. Tahun 2009 BAF mendapatkan peringkat AA- oleh PEFINDO dan meraih "Top Brand Award" untuk tahun 2008 dan 2010 untuk kategori pembiayaan kendaraan bermotor roda dua dari Frontier. Tahun 2009 BAF menerima penghargaan sebagai perusahaan pembiayaan dengan kinerja "Sangat Bagus" selama 5 tahun berturut-turut dari majalah Infobank. Pencapaian tersebut tidak lepas dari komitmen BAF untuk melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Adapun visi dan misi dari PT. Bussan Auto Finance (BAF) adalah memberikan layanan solusi keuangan terbaik untuk meningkatkan kesejahteraan hidup sehari-hari masyarakat Indonesia serta visinya adalah sebagai mitra jasa keuangan terkemuka milik masyarakat, bagi masyarakat, di dalam masyarakat.



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

Pada umumnya dalam setiap organisasi terutama dalam organisasi perusahaan, harus mempunyai struktur organisasi yang merupakan suatu pedoman untuk melaksanakan tugas-tugas bagi masing-masing bagian.

Struktur organisasi adalah susunan organisasi yang memisahkan tugas, tanggung jawab dan wewenang dari setiap bagian di dalam perusahaan. Perusahaan akan berjalan dengan baik dan berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan bila mempunyai struktur organisasi yang jelas.

Untuk mencapai tujuan perusahaan supaya dapat berjalan dengan lancar dan terkoordinir, maka karyawan harus terlebih dahulu mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawab seorang karyawan serta kepada siapa karyawan tersebut bertanggung jawab dapat dilihat dari struktur organisasi. Dalam struktur organisasi secara formal akan terlihat jelas tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan serta kedudukannya dalam perusahaan.

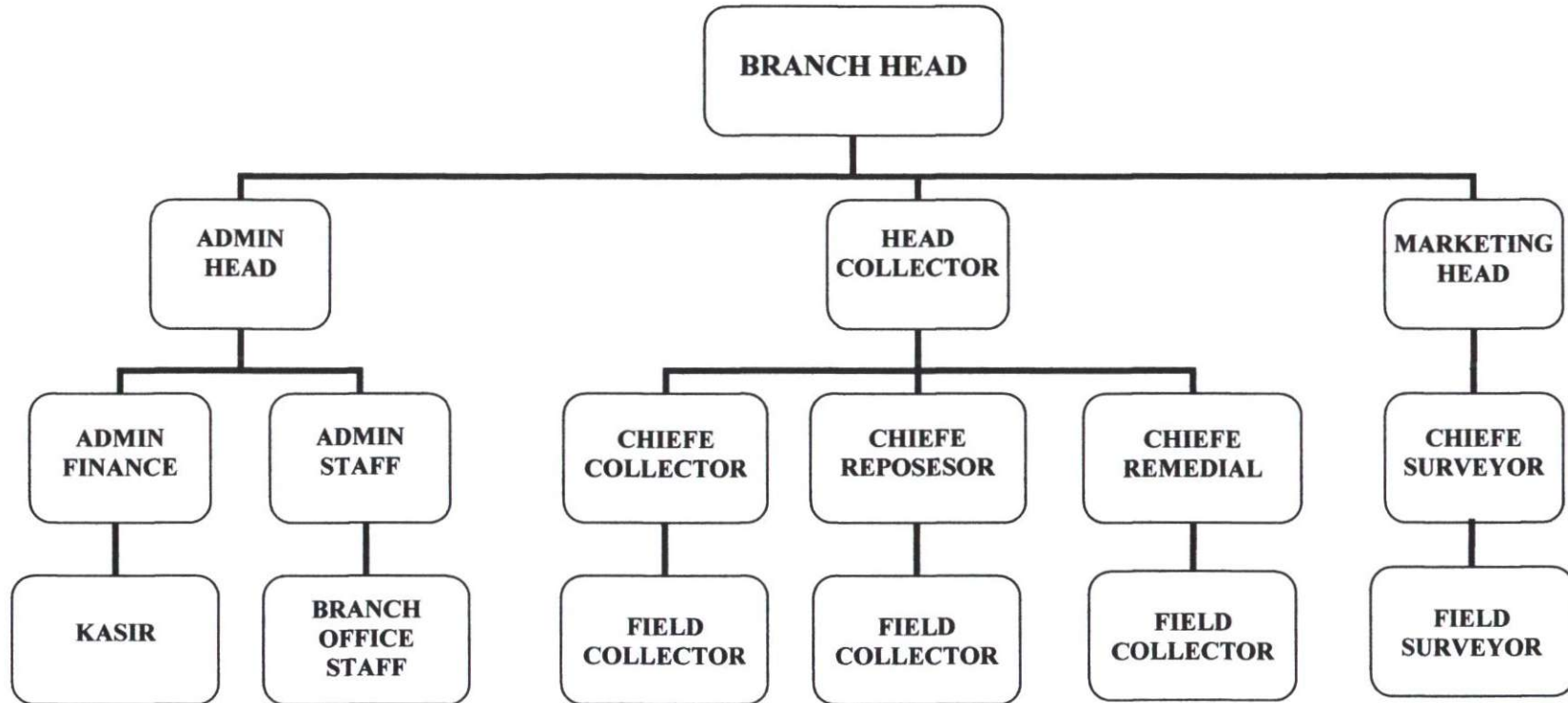
Pembagian kerja dalam perusahaan sangat diperlukan, karena tanpa adanya pembagian kerja tersebut, maka akan terjadi perangkapan tugas dan hal ini bisa mengganggu tugas dan aktivitas perusahaan tersebut. Pembagian kerja pada akhirnya akan menghasilkan bagian-bagian pengolongan kerja sampai bagian terkecil dalam suatu perusahaan.

Struktur organisasi akan jelas dituangkan kedalam suatu bagan organisasi. Bagan organisasi yang akan digambarkan akan tampak adanya pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota, hubungan antara pimpinan dan bawahan, serta jenis pekerjaan yang dilakukan.



Setiap perusahaan tentunya mempunyai bentuk organisasi yang berbeda, keberadaan struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangatlah penting, artinya dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan karena dengan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dilaksanakan dan diarahkan secara efisien dan efektif, seperti yang digambarkan pada gambar IV.1 berikut ini.

**Gambar IV.1**  
**Struktur Organisasi**  
**PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu**



*Sumber : PT. Bussan Auto Finance, 2010*

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, secara umum mengenai tugas dan wewenang serta tanggung jawab masing-masing bagian dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **1. BRANCH HEAD**

Branch Head bertugas memimpin Kantor Cabang PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu yang berkenaan dengan masalah pencapaian penjualan dan collection di cabang, mengkoordinasi berbagai departemen supaya menjadi sebuah team work yang solid sehingga dapat mencapai target perusahaan.

#### **2. ADMIN HEAD**

Admin Head bertugas melakukan administrasi umum cabang, melakukan pencetakan PO dan Pencairan dana ke Dealer. *Admin Head* membawahi Admin Finance dan Admin Staff.

#### **3. ADMIN FINANCE**

Admin Finance bertugas melakukan koordinasi dan Kontrol Arus Keuangan Cabang, Controlling Kasir.

#### **4. ADMIN STAFF**

Admin Staff bertugas melakukan pengecekan ulang kelengkapan persyaratan kredit di bawah koordinasi *Admin Head*.

#### **5. HEAD COLECTOR**

Head Collector bertugas melakukan *Controlling Over Due* (tunggakan) Cabang, serta membawahi *chiefe collector*, *chiefe reposessor* dan *chiefe remedial*.

**6. CHIEFE COLECTOR**

Bertugas melakukan Controlling terhadap Tunggakan / OD Konsumen umur 1 sampai 60 hari.

**7. CHIEFE REPOSER**

Bertugas melakukan Controlling terhadap Tunggakan / OD Konsumen umur 60 sampai 180 hari.

**8. CHIEFE REMEDIAL**

Melakukan Controlling Terhadap Tunggakan/OD Konsumen umur 180 hari + dan Melakukan Tarik Barang atau sita.

**9. MARKETING HEAD**

Melakukan Relationship Ke Dealer dalam Upaya Pencapaian Target Penjualan Cabang, Controlling Tingkat *Collection Surveyor*

**10. CHIEFE SURVEYOR**

Bertugas melakukan Koordinasi dengan surveyor dalam pencapaian Target Marketing dan menjalin Relationship Dealer. *Chiefe Surveyor* membawahi *Field Surveyor*.

**11. FIELD SURVEYOR**

Melakukan Veriifikasi Lapangan terhadap Pengajuan Kredit Motor, Menentukan layak atau tidaknya Konsumen dalam pengajuan kredit.

**12. Kasir**

Menerima Pembayaran Angsuran Konsumen di Kantor PT. Bussan Auto Finance (BAF ) Sekayu dan di POS/Dealer.

**13. BRANCH OFFICE STAFF**

Bertugas melakukan Penginputan Aplikasi Kredit Konsumen, Melakukan Pengecekan terhadap Pengajuan Kredit Konsumen.

**14. FIELD COLLECTOR**

Bertugas melakukan Collection atau Penagihan langsung di Lapangan serta memberikan pelaporan kepada *Chiefe Collector* untuk tindak lanjut berikutnya.



### **3. Anggaran Penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu**

Apabila aktivitas suatu perusahaan semakin berkembang sejalan dengan kemajuan yang dialami, skala kegiatan yang semakin meluas, permasalahan yang akan dihadapi perusahaan semakin kompleks. Untuk mengatasi kondisi tersebut perusahaan dituntut untuk melaksanakan fungsi manajemen yang cukup kuat dan memadai.

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

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

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

Anggaran penjualan akan menjadi dasar untuk menyusun anggaran-anggaran lainnya atau dengan kata lain anggaran lainnya disusun terlebih dahulu dengan memperhatikan rencana kegiatan penjualan di masa yang akan datang. Anggaran penjualan ini mempunyai tiga pokok kegunaan yaitu



sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja bagi perusahaan.

Anggaran penjualan itu sangat penting bagi perusahaan, dalam rangka meningkatkan pendapatan karena anggaran penjualan merupakan suatu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan pada periode yang akan datang. Penyusunan anggaran penjualan yang tepat dan benar, maka akan menghasilkan keuntungan yang tinggi bagi perusahaan.

Fungsi manajemen ini meliputi perencanaan dan pengendalian yang efektif terhadap segala kegiatan operasional perusahaan, untuk dapat melaksanakan fungsi tersebut diperlukan adanya teknik serta prosedur pelaksanaan yang memadai sehingga dapat memberikan informasi yang sesuai dan bermanfaat bagi pimpinan perusahaan.

Salah satu alat yang cukup penting untuk mencapai maksud tersebut adalah anggaran, yang merupakan tolak ukur yang dapat dipakai untuk menilai efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan.

Berikut ini adalah beberapa ketentuan anggaran secara umum yang ada pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu :

- a. Anggaran perusahaan merupakan penjabaran dari rencana kegiatan perusahaan dan merupakan alat pengendalian keberhasilan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana kerja perusahaan.
- b. Untuk keperluan pengendalian dan pengelolaan anggaran perusahaan supaya terdapat keselarasan dan kesatuan gerak sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan dengan baik, efisiensi dan efektif dibutuhkan suatu

pedoman pelaksanaanya.

- c. Penyusunan anggaran harus mengacu pada pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana jangka panjang perusahaan dengan mempertimbangkan perkiraan keadaan untuk tahun yang akan datang.
- c. Prinsip efisiensi, hemat dan tidak berlebihan serta terkoordinasi harus senantiasa dijaga untuk semua unit organisasi yang ada dalam rangka membuat usulan program kerja dan anggarannya

#### **4. Pedoman Anggaran Penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu**

Penganggaran yang dilakukan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu mengacu pada pokok kebijaksanaan penyusunan dan rencana kerja anggaran dengan maksud :

- 1) Memudahkan penyusunan, pelaksanaan, pelaporan dan pengawasan anggaran.
- 2) Dipakai sebagai tolak ukur keberhasilan pelaksanaan anggaran yang telah dilakukan secara lengkap, terpadu dan sistematis.
- 3) Memperkecil kemungkinan perbedaan penafsiran dalam menyusun anggaran.
- 4) Memperjelas tugas dan tanggung jawab dalam penyusunan, penyampaian, pelaksanaan dan pengendalian anggaran.



Tujuan yang ingin dicapai dalam anggaran penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu adalah :

- 1) Sebagai pedoman untuk para pelaksana dilingkungan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu dalam melaksanakan pengendalian dan pengelolaan yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran perusahaan.
- 2) Sebagai pedoman dalam pemberian wewenang kepada semua unit kerja dalam melaksanakan rencana kegiatan kerja serta anggaran yang berada dibawah pengendalian dan pengelolaannya.

#### **5. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu**

Penyusunan anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu didasarkan pada instruksi dari pimpinan perusahaan melalui pernyataan tertulis berupa memo atau instruksi secara lisan. Penyusunan anggaran dilakukan oleh komite anggaran yang diketuai oleh direktur atau pimpinan perusahaan dan anggota komitenya adalah bagian pemasaran dan penjualan. Adapun secara prosedurnya penyusunan anggarannya adalah sebagai berikut :

- 1) Direktur memberi instruksi secara lisan atau tertulis kepada bagian pemasaran dan penjualan mengenai anggaran.
- 2) Bagian pemasaran dan penjualan membuat perencanaan anggaran penjualan dalam proses.
- 3) Output atau hasil yaitu anggaran penjualan.

4) Otorisasi atau persetujuan dari direktur.

Penyusunan anggaran penjualan didasarkan pada tahun kalender (tahun takwin) yaitu dari tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Ketentuan yang dibuat perusahaan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah sebagai berikut :

- 1) Anggaran disusun berdasarkan perkiraan kemampuan perusahaan
- 2) Anggaran penjualan menguraikan jelas tentang produk, kuantitas dan nilai.
- 3) Penentuan besarnya penjualan didasarkan harga jual.

Langkah yang dilakukan dalam penyusunan anggaran penjualan diawali dengan penentuan variabel yang mempengaruhi anggaran penjualan. Penyusunan anggaran penjualan memerlukan informasi masa lalu dan informasi mengenai kondisi pasar saat ini.

Disamping itu juga dilakukan analisis terhadap prestasi penjualan yang telah dicapai oleh perusahaan. Komite anggaran penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu dalam menyusun anggaran penjualan melakukan peramalan penjualan yang mungkin dapat tercapai melihat kecenderungan penjualan yang akan terjadi.

Peramalan penjualan disusun oleh bagian penjualan, yang kemudian dijadikan dasar anggaran penjualan. Penyusunan *forecast* penjualan dilakukan melalui rapat dengan direktur atau pimpinan. Penyusunan *forecast* penjualan ini menggunakan metode judgement, yaitu berdasarkan pendapat dari pihak yang kompeten antara lain pendapat bagian pemasaran dan tidak melakukan perhitungan secara statistik.

Perkiraan (*forecast*) penjualan disusun oleh bagian penjualan dan kemudian disusunlah anggaran penjualan untuk menentukan penjualan yang dianggarkan. Setelah penyusunan anggaran penjualan tersebut, kemudian diminta pengesahan kepada direktur atau pimpinan.

Setelah disahkan anggaran penjualan diserahkan kepada bagian penjualan untuk kemudian dilaksanakan tahap selanjutnya yang menjadi tahap terakhir dari penyusunan anggaran penjualan ini.

Anggaran penjualan sebagai suatu alat untuk memudahkan pihak perusahaan dalam mencapai tujuannya yaitu suatu laba yang optimal, banyak kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan yang terkait langsung maupun tidak langsung, dengan realisasi anggaran penjualan.

PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu yang merupakan unit penelitian merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan sepeda motor merk Yamaha, sangat membutuhkan anggaran penjualan. Dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan menetapkan target penjualan. Namun dalam 3 (tiga) tahun ini target yang ditetapkan selalu tidak tercapai.

Ketentuan umum pengendalian anggaran penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu adalah sebagai berikut :

- 1) Rencana kerja penjualan yang telah dialokasikan ke dalam anggaran penjualan dicatat ke dalam kartu pengawas anggaran serta mencatat setiap terjadi realisasi.
- 2) Penyimpangan yang terjadi dan diperkirakan terjadi harus dibahas dan dianalisis dan biasanya evaluasi pelaksanaannya ini dilakukan persemester.

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

PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu didalam melakukan pencatatan anggaran dilaksanakan oleh bagian administrasi. Anggaran disetiap awal tahun berdasarkan tahun kalender, pencatatan anggaran disertai dengan realisasi anggaran penjualan tahun sebelumnya. Anggaran penjualan sebelum diserahkan dan dilaksanakan oleh bagian penjualan terlebih dahulu dibahas dan dilakukan melalui rapat komite anggaran.

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

## **B. Pembahasan**

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



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

Anggaran penjualan merupakan suatu alat yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, terutama pada bagian penjualan. Agar kegiatan penjualan dapat berjalan dengan baik dan tercapai tujuan perusahaan, maka disusun anggaran penjualan dengan berpedoman pada prosedur penyusunan anggaran penjualan, yang terdapat pada perusahaan dan dilakukan evaluasi dengan maksud meningkatkan kinerja pada bagian penjualan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

Sesuai dengan anggaran penjualan adalah sebagai alat perencanaan dan pengendalian penjualan bagi perusahaan dalam jangka pendek. Anggaran penjualan tahunan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu disusun setiap awal tahun. Anggaran penjualan yang dilaksanakan dalam satu anggaran bisa terjadi selisih dalam realisasinya.

Apabila realisasi penjualan lebih dari anggaran penjualan yang ditetapkan, maka akan terjadi selisih yang menguntungkan perusahaan. Sebaliknya apabila realisasi anggaran penjualan lebih kecil dari yang sudah dianggarkan maka akan terjadi selisih yang dapat merugikan perusahaan. Selisih antara anggaran dan realisasi penjualan dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal perusahaan.

Berdasarkan tabel I.1 pada Bab sebelumnya dapat diketahui realisasi atas anggaran penjualan. Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Anggaran Penjualan Pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu akan diuraikan sebagai anggaran penjualan yang selalu terjadi selisih antara penjualan dengan anggaran sebagai berikut :

### **1. Faktor Internal**

Faktor internal perusahaan merupakan faktor penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan yang bersumber dan dalam perusahaan. Faktor internal yang akan dianalisis meliputi penjualan tahun lalu, kebijakan perusahaan, kapasitas produksi, tenaga kerja yang tersedia dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan.

#### **a. Penjualan Tahun Sebelumnya**

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Accounting/Finance PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu didalam menyusun anggaran penjualan tidak memperhatikan penjualan tahun sebelumnya sebagai pedoman dalam menyusun anggaran. Dalam hal menetapkan anggaran penjualan perusahaan selalu menetapkan anggaran untuk tahun berikutnya berdasarkan anggaran tahun lalu ditambah dengan 6% sampai dengan 7% untuk penjualan tahun berikutnya.

Dalam hal ini anggaran penjualan perusahaan hanya berlandaskan dengan anggaran tahun sebelumnya bukan dengan melihat realisasinya dari penjualan tahun sebelumnya.

## b. Kebijakan Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Accounting PT. Bussan Auto Finance, Salah satu faktor internal penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan adalah kebijakan perusahaan, hal ini penting dikarenakan perusahaan dituntut untuk menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dapat membantu meningkatkan penjualan perusahaan seperti harga dan promosi.

### 1) Harga

Kebijakan harga merupakan suatu kebijakan yang diterapkan suatu perusahaan yang akan berhubungan dengan tingkat harga yang akan diberikan pada produk. Kebijaksanaan penetapan harga jual produk sangat penting karena harga merupakan bagian dari penawaran suatu produk yang biasanya dilakukan dengan mengadakan riset pasar untuk mengetahui apakah pasar menerima atau menolak harga yang ditawarkan. Apabila konsumen menolak biasanya harga akan diubah dengan cepat.

Harga satuan produk merupakan penentuan bagi permintaan pasar. Harga juga dapat menentukan posisi persaingan perusahaan dan juga mempengaruhi daerah pemasaran. Harga jual produk bagi perusahaan akan memberikan hasil dengan menciptakan sejumlah pendapatan dengan keuntungan bersih. Penetapan harga jual selain memperhatikan kualitas produk juga memperhatikan harga yang ditentukan dari pesaing dengan produk yang sejenis.

Harga jual sepeda motor Yamaha pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu sangat bervariasi sesuai dengan varian kendaraan yang ditawarkan. Sebagai distributor resmi sepeda motor merek Yamaha, PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu didalam menetapkan harga jual sepeda motor hanya berdasarkan harga nasional yang ditetapkan oleh PT. Yamaha Motor Co. Ltd sebagai produsen sepeda motor Yamaha, hal ini menyebabkan PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu tidak dapat menaikkan ataupun menurunkan harga jual sesuai dengan kondisi pasar.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan faktor harga apabila dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh pesaing dengan merek yang sama kurang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tidak tercapainya anggaran penjualan, tetapi apabila dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh pesaing merek lain, maka harga merupakan faktor utama yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan karena pesaing menetapkan harga jauh lebih rendah dibandingkan harga yang ditetapkan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

## 2) Promosi

Promosi merupakan salah satu sarana perusahaan untuk memperkenalkan produk-produknya kepada pelanggan. Terutama untuk memperkenalkan produk-produk terbaru yang belum diketahui



oleh masyarakat. Perusahaan perlu melakukan promosi dalam melakukan penjualan dan pengenalan produknya.

Promosi yang dilakukan perusahaan yaitu melalui media massa antara lain melalui pameran, media elektronik serta dengan membagikan selebaran brosur dengan tujuan memberikan informasi mengenai produk yang ditawarkan. Strategi yang dilakukan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu hampir sama saja dengan yang dilakukan oleh perusahaan distributor sepeda motor lain pada umumnya.

c. Kapasitas Produksi

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Accounting PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu dalam hal yang berhubungan dengan kapasitas jumlah produksi kendaraan sepeda motor tidak dilakukan, karena PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu hanya bergerak sebagai distributor penyalur resmi sepeda motor Yamaha dan hanya melayani penjualan sepeda motor Yamaha saja.

Dalam hal produksi sepeda motor dilakukan oleh PT. Yamaha Motor Co. Ltd. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu hanya menerima pengiriman kendaraan dari PT. Yamaha Motor Co. Ltd untuk dijual kembali.

d. Tenaga Penjual

Tenaga penjual merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi penjualan suatu produk. PT. Bussan Auto Finance



(BAF) Sekayu dalam melaksanakan aktivitas penjualan produk sepeda motor Yamaha juga menggunakan tenaga penjual ( *Salesman* ).

Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlah maupun ketrampilan serta keahliannya dalam pengembangannya diwaktu yang akan datang sangat berpengaruh terhadap tingkat penjualan. Faktor tenaga kerja yang perlu diperhitungkan dalam penyusunan anggaran penjualan yakni berkaitan dengan jumlah, keterampilan, keahlian.

Pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu, tenaga kerjanya kurang diperhitungkan, padahal tenaga kerja jumlahnya banyak dan mempengaruhi keterampilan dan keahlian serta cukup potensial untuk dikembangkan dimasa yang akan datang. Perusahaan kurang memperhitungkan sehingga anggaran yang ditetapkan tidak mencapai target penjualan. Hal ini disebabkan dana anggaran penjualan banyak dikeluarkan untuk pembiayaan tenaga kerja dan pengembangannya.

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan karena *salesman* merupakan ujung tombak perusahaan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan, hal ini disebabkan insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada *salesman* dirasa sangat minim ( kecil ) sehingga kurang termotivasi untuk menawarkan produk kepada konsumen dan otomatis akan berdampak dengan target penjualan yang ditetapkan akan sulit dicapai perusahaan.

e. Fasilitas yang Dimiliki perusahaan

Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan sebagai penunjang dalam kegiatan operasional khususnya dirasa masih belum cukup, hal ini dikarenakan pada umumnya bagian penjualan yang tidak memiliki kendaraan untuk melakukan operasional penjualan mereka sulit dalam mempromosikannya. Keterbatasan kendaraan operasional menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target penjualan sepeda motor pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

## **2. Faktor Eksternal Perusahaan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Accounting PT. Bussan Auto Finance faktor eksternal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi realisasi penjualan dan menyebabkan tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

Faktor-faktor eksternal tersebut adalah pesaing, pertumbuhan penduduk, penghasilan masyarakat, keadaan perekonomian, dan kemajuan teknologi.

### **a. Persaingan**

Pesaing merupakan salah satu faktor yang sangat dominan yang dihadapi oleh perusahaan karena faktor ini sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan suatu perusahaan untuk dapat bertahan hidup dalam dunia bisnis, oleh karena itu manajemen perusahaan harus dapat lebih unggul didalam membuat dan menciptakan strategi maupun inovasi-inovasi yang lebih baik dan diharapkan perusahaan dapat menghadapi

dunia persaingan.

Munculnya para pesaing sangat berpengaruh terhadap volume penjualan khususnya pada perusahaan yang menjual produk yang sama yaitu sepeda motor merk Yamaha. Perusahaan melakukan kebijakan-kebijakan didalam upaya meningkatkan volume penjualan dengan mengadakan promosi.

Selain melalui promosi hal yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan cara memberikan layanan berupa pengantaran barang ke tempat pembeli dan perusahaan memberikan hadiah kepada pembeli.

Persaingan dari perusahaan lain yang sangat dominan adalah persaingan harga. Berdasarkan wawancara dengan bagian pemasaran diketahui bahwa perusahaan pesaing dengan merek yang sama terdiri seperti CV. Thamrin Brother dan beberapa cabang Yamaha lainnya.

Sedangkan persaingan dari perusahaan lain dengan merek yang lain yaitu PT. Daya Cipta Sarana (Distributor resmi sepeda motor Suzuki), PT. Astra International (Distributor resmi Honda), serta distributor lainnya seperti Kawasaki, Bajaj, Viar, Ktm, Loncin, Kaisar, Sumo.

Dalam hal ini pesaing dari meek lain merupakan faktor yang mempengaruhi tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

b. Pertumbuhan Penduduk.

Tingkat pertumbuhan penduduk juga sangat berpengaruh. terhadap

tingkat penjualan sepeda motor, karena dengan bertambahnya jumlah penduduk maka akan diikuti oleh tingkat permintaan kendaraan sepeda motor, hal ini dapat terjadi apabila selera masyarakat terhadap produk tersebut tinggi dan sebaliknya.

Apabila tingkat selera masyarakat terhadap produk tersebut kurang memuaskan maka akan mempengaruhi tingkat penjualan perusahaan yang berakibat terjadinya selisih kurang anggaran penjualan. walaupun saat ini kendaraan sepeda motor bukan lagi barang yang mewah, dan sarana transportasi juga sebagai sarana dan prasarana yang mendukung setiap kegiatan yang dilakukan.

c. Penghasilan Masyarakat

Penghasilan masyarakat merupakan faktor eksternal yang paling dominan mempengaruhi. Apabila penghasilan masyarakat menurun maka penjualan perusahaan akan mengalami penurunan, begitu juga sebaliknya apabila penghasilan masyarakat meningkat maka penjualan juga akan meningkat.

Tingkat kemampuan penduduk juga mempengaruhi dalam penjualan karena berkaitan dengan kemampuan konsumen dalam membeli suatu produk. Kemampuan tersebut berkaitan dengan harga jual dimana produk yang dijual tersebut dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat atau kalangan tertentu saja.

d. Keadaan Perekonomian Nasional

Keadaan perekonomian pada saat ini cukup memprihatinkan, selain



dengan keadaan seperti saat ini harga terasa terus menerus naik baik kebutuhan pokok ataupun kebutuhan lainnya. Dalam peningkatan penjualan sepeda motor pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu sangat besar pengaruhnya terhadap keadaan perekonomian nasional, hal ini dikarenakan apabila keadaan perekonomian secara terus-menerus mengalami inflasi dan dalam keadaan yang buruk maka secara otomatis menurunkan jumlah penjualan karena tingkat kemampuan atau daya beli masyarakat menjadi lemah.

Dengan adanya pengaruh dan keadaan perekonomian nasional baik ataupun buruk seperti saat ini sangat mempengaruhi tingkat penjualan yang akan berakibat terjadinya selisih kurang anggaran.

e. Kemajuan Teknologi.

Kemajuan teknologi juga sangat besar pengaruhnya terhadap volume penjualan. Melalui kemajuan teknologi masyarakat cenderung lebih kendaraan sepeda motor yang lebih canggih, irit bahan bakar, mudah untuk dikendarai serta ramah lingkungan.

Pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu sudah menerapkan kendaraan yang *hightech* yaitu teknologi tinggi yang sistem kerjanya secara *Injection* yang berguna menghemat bahan bakar dan membuat bahan bakar menjadi terbakar secara sempurna tanpa menyisakan polusi udara.

### 3. Upaya Meningkatkan Penjualan

Berdasarkan hasil wawancara bagian Accounting PT. Bussan Auto Finance Mengenal karakteristik pasar dan struktur pasar sangatlah menguntungkan bagi perusahaan untuk dapat tetap bersaing dan *survive* (kelangsungan hidup perusahaan).

Untuk meningkatkan penjualan dalam pencapaian anggaran yang telah ditentukan oleh perusahaan maka sangat diperlukan strategi atau upaya. Upaya yang telah dilakukan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu diantaranya adalah dari segi promosi, pemberian potongan harga/ *cash back*, dan program pemberian hadiah. Semua itu dilakukan sebagai daya tarik konsumen terhadap pembelian motor Yamaha.

#### a. Promosi

Seperti yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya mengenai pengertian promosi. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu melakukan peningkatan dalam promosi produknya seperti diantaranya adalah melakukan pemasangan *banner*, penyebaran brosur/flyer di berbagai tempat keramaian sebagai salah satu sarana perusahaan untuk memperkenalkan produk-produknya kepada pelanggan.

#### b. Potongan Harga

Pemberian potongan harga merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu. Dengan tidak mengurangi keuntungan yang didapat oleh perusahaan itu sendiri pemberian potongan harga/*cash back* dapat memberikan daya tarik tersendiri bagi konsumen

untuk membeli produk Yamaha. Potongan harga hanya diberikan pada jenis produk tertentu saja.

c. Hadiah

Pemberian hadiah juga upaya yang telah dilakukan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu. Setiap pembelian motor Yamaha produk tertentu diberikan hadiah berupa helm, jaket. Pemberian hadiah ini telah dilakukan juga oleh perusahaan pesaing yang sejenis. Hanya saja hadiah yang diberikan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu memiliki kualitas yang kurang unggul dibandingkan dari perusahaan pesaing.



## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Sebagai pembahasan terakhir dari penulisan ini, penulis akan memberikan kesimpulan dan saran mengenai faktor-faktor penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu.

#### **A. SIMPULAN**

##### **1. Penentuan Anggaran Yang Kurang Baik**

Penentuan anggaran sangat mempengaruhi dalam pencapaian target penjualan dan dalam penentuan anggaran untuk tahun berikutnya. Tetapi dalam penentuan anggaran PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu hanya menambah atau menaikkan sekitar 6% sampai 7% saja tanpa mempertimbangkan apakah anggaran tahun sebelumnya tercapai atau tidak. Sehingga kesalahan dalam penetapan anggaran berakibat target penjualan yang diinginkan tidak pernah tercapai.

##### **2. Kebijakan-kebijakan Perusahaan Yang Kurang Bersaing**

Kebijakan perusahaan juga menentukan tercapai tidaknya anggaran penjualan. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu dalam mengeluarkan kebijakan dari segi harga, promosi, tenaga salesman dan lainnya. Dari segi harga tidak bisa mengikuti harga pasar yang beredar sehingga minat konsumen berkurang. Serta dari segi promosi hanya melakukan promosi yang tidak jauh beda dengan pesaing sehingga kurangnya minat beli konsumen.

### 3. Upaya Peningkatan Penjualan Yang Kurang Optimal

Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu masih dirasakan kurang optimal. Dikatakan demikian karena dari segi promosi tidak jauh beda dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang sejenis, dan dari segi potongan harga atau *cashback* hanya tertuju pada produk tertentu saja. Serta dari segi pemberian hadiah juga hanya untuk jenis produk tertentu saja dan kualitasnya yang masih kurang bagus dibandingkan dengan pesaing.

## B. SARAN

Saran yang dapat penulis berikan adalah :

1. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu sebaiknya dalam penentuan anggaran harus memperhatikan anggaran sebelumnya apakah tercapai atau tidak, bukan hanya sekedar menambahkan atau menaikkan anggaran 6% sampai 7% dari anggaran sebelumnya. Karena hal ini jika masih dibiarkan berlanjut dapat berakibat anggaran tidak pernah tercapai sehingga target penjualan pun tidak tercapai.
2. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu sebaiknya dalam menentukan harga bisa lebih kompetitif dengan harga yang dikeluarkan pesaing. sehingga minat beli konsumen lebih meningkat. Serta dari segi promosi PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu sebaiknya lebih ditingkatkan lagi seperti : penyebaran brosur, pemasangan banner, dan juga melakukan kerjasama terhadap instansi-instansi pemerintah maupun swasta dalam pemberian kredit motor.

3. PT. Bussan Auto Finance (BAF) Sekayu sebaiknya memberikan potongan harga tidak hanya untuk produk tertentu saja tetapi lebih kepada setiap produk. Dan juga dalam segi pemberian hadiah sebaiknya lebih tertuju kepada kualitas sehingga produk yang ditawarkan akan lebih banyak diminati oleh konsumen. Dengan begitu anggaran penjualan pun bisa tercapai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Adi Kurnia Rusmanto. 2009. **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran dan Realisasi Penjualan Pada CV, Buffnil Makmur Perkasa Palembang**. Skripsi. FE-UM.P.
- Anthony. 2000. **Management Control System**. Diterjemahkan oleh Agus Maulana, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga. Jakarta
- Arief Suadi. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Kesembilan**, Jilid II. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri. 2000. **Anggaran Perusahaan**. Edisi Ketiga BPFE, Yogyakarta.
- Henry Simamora. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesembilan**, BPFE, Yogyakarta.
- Husein Umar. 2005. **Evaluasi Kinerja Perusahaan**. Penerbit Gramedia, Jakarta.
- M. Munandar. 2001. **Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, BPFE, Yogyakarta.
- M. Nafarin. 2000. **Penganggaran Perusahaan, Edisi Pertama**, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Nanfin Ahli Bahasa W. Gulo. 2002. **Metode Penelitian Bisnis**, Yogyakarta.
- Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 2002. **Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**. Edisi Pertama, BPFE. Yogyakarta
- Sugiyono. 2003. **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kelima, CV. Alfabeta. Bandung.
- Welsech. 2002. **Ahli Bahasa**. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

## BIODATA PENULIS

Nama : Kurniawan Ade Saputra  
NIM : 222006054  
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 1 Maret 1987  
Alamat : Jl. Tanjung Pandan Nusantara II 584 Sako Kenten  
No. Telp : 081373515132  
Pekerjaan : Mahasiswa

Nama Orang Tua

    Ayah : Ali Emran Masaris (Alm)  
    Ibu : Ehar Darlianti

Pekerjaan Orang Tua

    Ayah : -  
    Ibu : PNS

Alamat Orang Tua : Jl. Tanjung Pandan Nusantara II 584 Sako Kenten

## SURAT KETERANGAN

Pembantu Dekan IV FE UMP, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Kurniawan Ade S

Nim : 22.2006.054

Jurusan : Ekonomi Akuntansi

Benar telah LULUS hafalan surat-surat pendek, dan menunggu diterbitkan sertifikat.

Demikian keterangan ini agar dapat digunakan untuk mendaftarkan ujian komprehensif sementara sertifikat belum dikeluarkan.

Palembang, 23-2-2011.

Pembantu Dekan IV FE





**ECONOMICS FACULTY**  
**UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG**  
**LANGUAGE INSTITUTE & CAREER**

Jl. Ahmad Yani - 14 Ulu Palembang  
 Telp. 0711.511433 / 081958798699  
 e-mail: lbpk\_feump@yahoo.com

**TOEFL PREDICTION TEST**

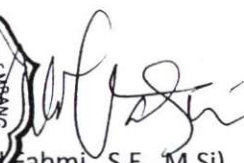
<b>FULL NAME</b>	<b>TIME TAKEN</b>
KURNIAWAN ADE S	08.00-10.00 AM

<b>SEX</b>	<b>DATE OF BIRTH</b>	<b>TEST DATE</b>
M/F	D/M/Y	D/M/Y
M	1-Mar-87	27-Jan-11

TOEFL PREDICTION SCORES			
SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	TOTAL SCORE
45	36	39	400

<b>EXAMINEE'S NUMBER</b>
22 2006 054

<b>DATE OF REPORT</b>
18-Feb-11

  
 (Muhammad Fahmi., S.E., M.Si)  
 CHAIRMAN

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : KURNIAWAN ADI SAPUTRA		PEMBIMBING	
NIM	: 22 2006 054	KETUA	: Drs. Sunardi, S.E, M.Si
JURUSAN	: AKUNTANSI	ANGGOTA	:
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK TERCAPAINYA ANGGARAN PENJUALAN PADA PT. BUSSAN AUTO FINANCE			

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	27-01-11	Bab I. II. III			Palme
2	7-02-11	Bab I. II. III			tee
3	16-02-11	Bab I. II. III			Palme
4	15-02-11	Bab IV			Palme
5	20-02-11	Bab IV			Palme
6	23-02-11	Bab V			tee
7					Yun
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

## CATATAN

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

Di keluaran di : Palembang

Pada tanggal : / /

a.n. Dekan  
Ketua Jurusan,

Drs. Sunardi, S.E, M.Si



## SURAT KETERANGAN

No : 00234/ADH/BAF/I/11

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yusnaini, SE  
NIK : 07.1477.2.79  
Jabatan : Admin Head

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Kurniawan Ade Saputra  
NIM : 22.2006.054  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi

Diberikan ijin Penelitian/Riset serta pengambilan data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan Tugas Akhir / Skripsi.

Demikianlah surat keterangan ini diberikan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sekayu, 05 Januari 2011

Admin Head



BAF  
Bussan Auto Finance

Yusnaini, SE

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**



<u>JURUSAN</u>	<u>IZIN PENYELENGGARAAN</u>	<u>AKREDITASI</u>
JURUSAN MANAJEMEN (S1)	: No 3450/D/T/2005	No 015/BAN-PT/Ak-VII/S1/II/2003 (B)
JUSURAN AKUNTANSI (S1)	: No 3449/D/T/2005	No 020/BAN-PT/Ak-IXI/S1/X/2005 (B)
MANAJEMEN PEMASARAN (D III)	: No 1611/D/T/2005	No 003/BAN-PT/Ak-IV/Dpi-III/V/2004 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu ☎(0711) 511488 Facsimile 518018 Palembang 30263



**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Hari / Tanggal	: Jumát , 04 Maret 2011
Waktu	: 13.00 Wib
Nama	: <b>KURNIAWAN ADE SAPUTRA</b>
NIM	: 22. 2006. 054
Jurusan	: Akuntansi
Mata Kuliah Pokok	: Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi	: <b>ANALISIS FAKTOR – FAKTOR PENYEBAB TIDAK TERCAPAINYA ANGGARAN PENJUALAN PADA PT. BUSSAN AUTO FINANCE (BAF) SEKAYU.</b>

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

No	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL. PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Drs. Sunardi, SE., M.Si	Pembimbing	9-3-2011	
2	Drs. Sunardi, SE., M.Si	Ketua Penguji	9-3-2011	
3	Aprianto, SE., M.Si	Anggota Penguji I	9-3-2011	
4	Muhammad Fahmi, SE, M.Si	Anggota Penguji II	8-3-2011	

Palembang, Maret 2011

A n Dekan

Ketua Jurusan Akuntansi



Drs. Sunardi, SE., M.Si