



**PERANAN ANGGARAN PENJUALAN
SEBAGAI ALAT PENGAWASAN
PADA CV. INDUSTRI MALAKA
MEDAN**

OLEH :

UKURTA Br SUTEPU

STAMBUK : 97.830.0121



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

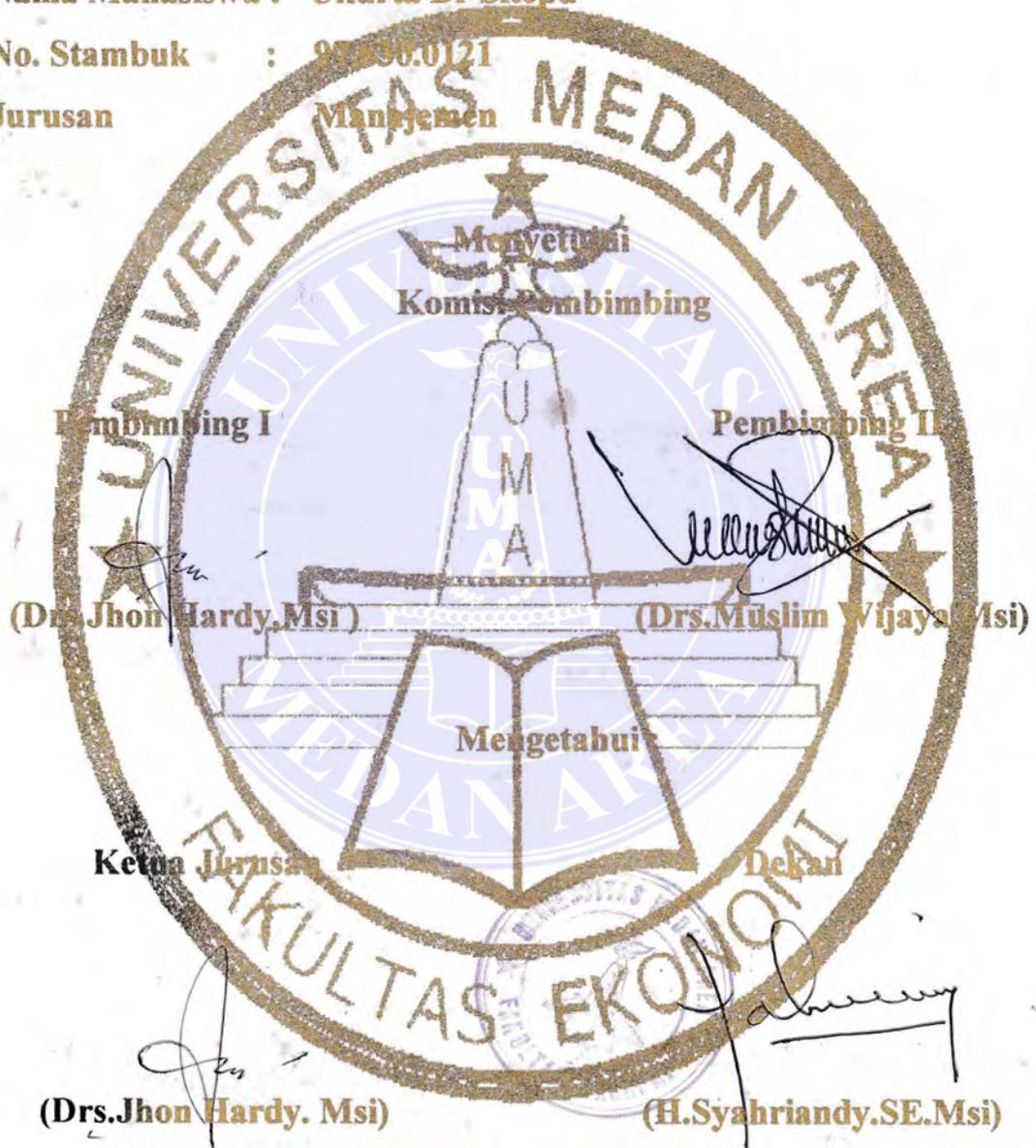
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**Judul : Peranan Anggaran Penjualan
Sebagai Alat Pengawasan
Pada CV.Industri Malaka Medan**

Nama Mahasiswa : Ukurta Br Sitepu

No. Stambuk : 97430.0121

Jurusan Manajemen



Tanggal Lulus : 5 Oktober 2002

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

RINGKASAN

UKURTA Br SITEPU, PERANAN ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN, dibawah bimbingan Bapak Drs. JHON HARDY Msi, sebagai pembimbing I dan Bapak Drs.MUSLIM WIJAYA, Msi, sebagai pembimbing II

Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang penjualan perusahaan untuk periode mendatang, dan didalamnya meliputi rencana tentang jenis, jumlah dan waktu penjualannya.

Tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah untuk membantu manajemen memimpin jalannya perusahaan dan sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya dalam perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, sehingga penjualan harus disusun paling awal dari pada semua anggaran yang lain yang ada dalam perusahaan.

Begitu juga dengan CV. Industri Malaka Medan yang merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri jala dan net, menyusun anggaran penjualan sebagai alat untuk membantu pimpinan dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

Penyusunan anggaran pada CV. Industri Malaka Medan didelegasikan kepada manajer keuangan dengan dibantu oleh manajer pemasaran. Dengan demikian penulis hanya menyarankan agar penyusunan anggaran penjualan di bawah komisi keuangan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

Untuk menghadapi hal tersebut diperlukan suatu sistem perencanaan dan pengawasan, dan akan lebih berhasil bila didukung oleh kebijaksanaan yang tepat.

Oleh sebab itu sebelum melaksanakan aktivitasnya, perusahaan membuat perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga perusahaan mempunyai pedoman kerja dan dapat beroperasi dengan terarah dan benar.



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas rahmat dan karunia-Nya skripsi ini dapat penulis selesaikan yang merupakan salah satu syarat untuk menempuh ujian Sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Penulis menyadari, bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan disebabkan kemampuan, pengalaman dan ilmu pengetahuan yang dimiliki penulis sangat terbatas.

Pada kesempatan ini penulis ini menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini, khususnya kepada :

1. Ayahanda dan Ibunda tercinta, Abang dan Kakak ipar yang tersayang, yang telah membrikan bantuan moril dan materil dalam pendidikan penulis.
2. Bapak Drs. Syahriandy, MSi., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Jhon Hardy, MSi., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang sekaligus menjadi pembimbing I dan kepada Bapak Drs. Muslim Wijaya, MSi sebagai Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan petunjuk untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

4. Bapak Pimpinan dan Staf CV. Industri Malaka Medan, yang telah banyak memberikan data dan keterangan untuk melengkapi penulisan skripsi ini.
5. Teman terdekat saya yaitu Fridson Novriadi Sinaga yang telah setia menemani saya dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
6. Seluruh teman – teman yang telah banyak mendorong penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

Mudah – mudahan tulisan ini bermanfaat bagi para pembaca umumnya dan bagi penulis khususnya.

Kiranya Tuhan Yang Maha Kuasa selalu melindungi kita semua, Amin.

Penulis,

UKURTA Br SITEPU

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Hipotesis.....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian.....	3
E. Metode Penelitian dan Tehnik Pengumpulan data....	4
F. Metode Analisis.....	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS.....	6
A. Pengertian dan arti pentingnya anggaran.....	6
B. Faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan.....	11
C. Penyusunan anggaran penjualan.....	14
D. Peranan anggaran penjualan sebagai alat pengawasan.....	18

BAB III : CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN	24
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	24
B. Penyusunan anggaran penjualan.....	32
C. Realisasi anggaran penjualan.....	37
D. Peranan Anggaran penjualan sebagai alat Pengawasan.....	40
E. Hambatan – hambatan dalam penyusunan anggaran	42
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI.....	45
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	51
A. Kesimpulan.....	51
B. Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	55

DAFTAR TABEL

Tabel :

- I : VOLUME PENJUALAN TAHUN 1995 S/D 1999
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN.....
- II : FORECAST PENJUALAN TAHUN 2000
DALAM METODE LEAST SQUARE PADA
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN.....
- III : DISTRIBUSI PENJUALAN JALA DAN NET
TAHUN 2000 PADA CV. INDUSTRI MALAKA
MEDAN.....
- IV : ANGGARAN PENJUALAN JALA DAN NET
TAHUN 2000 PADA CV. INDUSTRI MALAKA
MEDAN.....
- V : REALISASI PENJUALAN TAHUN 2000 PADA
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN.....
- VI : REALISASI PENJUALAN DARI TAHUN
1995 S/D 2000 PADA CV. INDUSTRI MALAKA
MEDAN.....

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR :

- I : STRUKTUR ORGANISASI
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apa pun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Setiap perusahaan mempunyai beberapa tujuan, dan tujuan utama adalah untuk memperoleh laba. Sebab dengan adanya laba, perusahaan akan dapat mempertahankan dan memperluas usahanya.

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan selalu menghadapi berbagai masalah. Salah satu diantaranya adalah bagaimana agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin, sehingga akan dapat tercapai keuntungan maksimal.

Untuk menghadapi hal tersebut diperlukan suatu sistem perencanaan dan pengawasan, dan akan lebih berhasil bila didukung oleh kebijaksanaan yang tepat. Oleh sebab itu sebelum melaksanakan aktivitasnya, perusahaan membuat perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga perusahaan mempunyai pedoman kerja dan dapat beroperasi dengan terarah.

Salah satu perencanaan kegiatan tersebut dalam bentuk anggaran penjualan. Anggaran penjualan perusahaan merupakan rencana tertulis tentang berapa banyak barang yang harus dijual pada masa yang akan datang, sehingga dapat menggambarkan berapakah penjualan pada masa yang akan datang.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

Dengan adanya anggaran penjualan diharapkan perusahaan beroperasi dengan lebih terarah. Untuk memastikan apakah rencana penjualan sesuai dengan realisasinya. Maka perlu dilakukan perbandingan antara anggaran tersebut dengan realisasinya. Dengan adanya perbandingan tersebut, dapat diketahui penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan. Kesalahan dalam menyusun anggaran penjualan akan dapat mengganggu aktivitas perusahaan sehingga sasaran yang telah ditetapkan sulit untuk dicapai.

CV. Industri Malaka, dalam rencana dan tujuannya menerapkan anggaran penjualan sebagai rencana induk perusahaan. Dalam menyusun anggaran ini belum melibatkan seluruh bagian yang ada, sehingga informasi yang tersedia belum dapat dijadikan sebagai masukan untuk menyusun anggaran penjualan. Dengan melihat kondisi diatas, penulis merasa tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang anggaran penjualan yang dituangkan dalam bentuk karya ilmiah dengan judul :

“ PERANAN ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN “.

B. Permusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada CV. Industri Malaka Medan, Ditemukan adanya masalah yang dihadapi

yang dapat dirumuskan sebagai berikut : Perusahaan belum dapat menyusun

anggaran penjualan dengan data yang akurat, sehingga terjadi penyimpangan antara anggaran dengan realisasi penjualan.

C. Hipotesis

Hipotesis adalah : “ sebuah kesimpulan, tetapi kesimpulan ini belum final, masih harus dibuktikan kebenarannya ¹⁾. Berdasarkan perumusan masalah di atas penulis menyusun hipotesis sebagai berikut :

Jika perusahaan dapat menyusun anggaran penjualan dengan data yang akurat maka anggaran penjualan dapat sesuai dengan realisasi penjualan.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Sesuai dengan ruang lingkup tulisan ini penelitian dan peninjauan perlu dibatasi sesuai dengan terbatasnya kemampuan, pengetahuan, waktu dan biaya yang ada pada penulis. Dalam hal ini pembahasan hanya menyangkut anggaran penjualan pada CV. Industri Malaka Medan.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah perusahaan telah menyusun anggaran penjualan dengan tepat dan benar.
2. Untuk mengetahui apakah anggaran penjualan yang disusun dapat digunakan sebagai alat pengawasan.

1) Winarno Surakhmad, Metode Penelitian Ilmiah, Edisi IX, Tarsito, Bandung, 1992, hal. 39

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam membahas masalah yang diuraikan dalam penelitian ini, penulis mempergunakan dua metode yaitu :

1. Penelitian kepustakaan (Library Research) Yaitu :

Suatu Metode pengumpulan data yang bersumber dari buku – buku,, majalah dan bahan literatur lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini. Data yang diperoleh adalah data sekunder

2. Peneltian Lapangan

Suatu pengumpulan data yang bersumber langsung pada objek penelitian. Dalam hal ini penulis mengadakan penelitian langsung pada CV. Industri Malaka Medan. Data yang diperoleh adalah data primer.

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Pengamatan (Observasi) yaitu :

Dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian, dalam hal ini adalah CV. Industri Malaka Medan

2. Wawancara (interview) yaitu

Dengan mengadakan wawancara dengan petugas yang bersangkutan juga pimpinan perusahaan dengan materi pembahasan yang diperlukan penulis

3. Daftar pertanyaan (Questionaire) yaitu :

Dengan menyusun daftar pertanyaan yang berhubungan dengan objek penelitian dan disampaikan kepada pejabat – pejabat yang berkompeten dalam perusahaan untuk diisikan jawaban.

F. Metode Analisis

Analisis data yang penulis lakukan dengan menggunakan dua metode analisis yaitu :

1. Metode Deskriptif

Yaitu data disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran mengenai masalah yang dibahas

2. Metode Deduktif

Yaitu suatu metode yang merupakan pemikiran yang logis dengan menggunakan data teori untuk menganalisis data yang dikumpulkan.

Sebagai hasil analisis dari kedua metode tersebut dapat diambil kesimpulan, kemudian menyusun saran yang mungkin berguna untuk pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Arti Pentingnya Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Perkataan anggaran berasal dari bahasa Persia yang berarti rencana kerja untuk masa yang akan datang. Apabila rencana kerja dari seluruh kegiatan perusahaan telah disusun dengan cara yang sedemikian rupa, sehingga rencana kerja bagian yang satu saling berkaitan dan saling mempengaruhi dengan rencana bagian lain maka rencana yang demikian dinamakan anggaran perusahaan. Anggaran perusahaan dapat diartikan sebagai rencana yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam satuan yang berlaku untuk masa yang akan datang.

Pengertian anggaran perusahaan menurut pendapat beberapa sarjana adalah sebagai berikut :

“Business budget atau budget (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun asecara sistimatis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang “²⁾

²⁾ Jonathan Sembiring, *Anggaran perusahaan, LMFE-USU, Medan, 1995, hal. 1*

Dari penjelasan tersebut di atas maka anggaran perusahaan mempunyai lima unsur pokok yaitu :

- a. "Sebagai rencana kerja, maka anggaran harus disusun, disetujui dan disahkan sebelum kegiatan perusahaan dimulai.
- b. Rencana kerja tersebut harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan seperti kegiatan pembelian, kegiatan produksi, kegiatan penjualan, baik aspek komersil, aspek teknis maupun aspek finansial.
- c. Rencana kerja tersebut hanya berlaku untuk masa yang akan datang, misalnya satu tahun, satu semester, satu triwulan dan sebagainya.
- d. Anggaran perusahaan dapat dibedakan antara anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang³⁾

2. Arti Pentingnya Anggaran

Anggaran (budget) merupakan suatu rencana tertulis yang dituangkan dalam bentuk angka – angka mengenai kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi perusahaan selama jangka waktu tertentu.

Anggaran sangat penting sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk penyusunan, perencanaan, koordinasi dan pengawasan kegiatan perusahaan ternyata tidak perlu diragukan lagi. Berbagai macam kemudahan dalam penyusunan, koordiansi dan pengawasan akan dapat diperoleh manajemen perusahaan yang menggunakan anggaran di dalam perusahaannya.

Anggaran perusahaan dapat membantu pemimpin dalam menjalankan aktivitas kegiatannya, karena telah memiliki pedoman agar target yang direncanakan dapat tercapai. Dan setiap akhir tahun anggaran diadakan

evaluasi untuk melihat sejauh mana penyimpangan pelaksanaan kerja dari rencana yang telah disusun serta penyebab apasaja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut agar segera dapat dicarikan jalan keluarnya.

Arti pentingnya penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah :

- a. "Dibidang planing
- b. Dibidang coordinating
- c. Dibidang controlling⁴)

Ad.a. dibidang Planning

1. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
2. Membantu mengerahkan seluruh tenaga yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
3. Membantu atau menunjang kebijakan perusahaan.
4. Membantu manstabilkan kesempatan kerja yang tersedia
5. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
6. Membantu pemakaian alat – alat fisik secara lebih efektif

Ad. b. Bidang Coordinating

1. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
2. Membantu menilai kesesuaian antar rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan usaha yang dihadapi.

3. Membantu menetapkan pemakaian modal pada saluran – saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan proram perusahaan.
4. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi

Ad.c. Dibidang Controlling

1. Membantu untuk mengawasi kegiatan dan pengeluaran
2. Membantu agar tidak terjadi penyimpangan - penyimpangan
3. Membantu mencegah pemborosan

Dari uraian tersebut di atas jelaslah bahwa anggaran adalah sangat penting bagi manajer karena didalamnya telah tertuang rencana kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (misalnya jumlah penjualan), biasanya untuk waktu satu tahun yang akan datang. Anggaran disusun sedemikian rupa dengan melibatkan semua unsur yang ada dalam perusahaan baik dalam proses pembuatannya maupun dalam hal pencapaiannya sehingga target yang direncanakan sebagai sasaran akhir akan dapat terealisasi. "Penyusunan anggaran perusahaan merupakan salah satu alat bagi manajer untuk mengambil keputusan. Karena setiap keputusan yang dibuat pasti ada tujuan yang akan dicapai⁵). Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran dapat diketahui sejauhmana penyimpangan

⁵⁾ Johannes Supranto, *Tehnik Pengambilan Keputusan, Cetakan V, Perusahaan Rineka Cipta, Jakarta,*

yang terjadi, kemudian dianalisa dan dijelaskan dan diteliti bagian mana yang harus bertanggung jawab.

B. Faktor – Faktor yang Perlu Dipertimbangkan dalam Penyusunan Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan dapat berfungsi dengan baik bila mana taksiran – taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara akurat, terlebih dahulu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kegiatan perusahaan.

Faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah :

1. "Faktor – faktor interen
2. Faktor – faktor eksteren⁶⁾

Ad.1. Faktor – faktor Interen

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri.

Faktor – faktor tersebut antara lain berupa :

- a. Penjualan tahun – tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.

6) Agus Ahyari, *Anggaran Perusahaan*, Edisi II, Cetakan I, BPFE, Yogyakarta, 1996, hal. 211

- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, penjualan media-media promosi, cara (metode) penetapan harga jual, dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang
- d. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif), serta kemungkinannya diwaktu yang akan datang.
- e. Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan penambahan diwaktu yang akan datang
- f. Fasilitas – fasilitas lain yang dimiliki perusahaan serta perluasannya diwaktu yang akan datang.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, sampai batas – batas tertentu perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor – faktor intern ini dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Oleh sebab itu faktor – faktor intern ini sering disebut dengan faktor yang controlable (dapat diatur dan dapat diawasi).

Ad.2. Faktor – faktor Eksteren

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi berpengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

Faktor – faktor tersebut antara lain :

- a. Faktor persaingan di pasar
- b. Posisi perusahaan dalam persaingan
- c. Tingkat pertumbuhan penduduk
- d. Tingkat penghasilan masyarakat
- e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan, terutama yang akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam anggaran penjualan yang akan disusun.
- f. Agama, adat istiadat dan kebiasaan – kebiasaan masyarakat
- g. Berbagai kebijaksanaan Pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i. Kemajuan teknologi, barang – barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, terhadap faktor – faktor ekstern ini perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaanlah yang harus menyesuaikan diri dengan faktor – faktor ekstern tersebut. Oleh sebab itu faktor – faktor ekstern ini sering sebagai faktor yang untuk controlable. (tidak dapat diatur dan diawasi)

C. Penyusunan Anggaran Penjualan

Penyusunan anggaran perusahaan harus dijabarkan secara terperinci sehingga dapat mempermudah pelaksanaan program kerja setiap departemen yang ada dalam perusahaan.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya, adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan – kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan – kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan.

Pada perusahaan besar penyusunan anggaran biaya dikoordinasikan oleh suatu komite atau panitia anggaran yang terdiri dari manajer penjualan, manajer produksi, kepala bagian teknik, manajer keuangan, dan controller. Pembentukan panitia anggaran merupakan cara yang baik, karena diharapkan terciptanya kerja sama yang baik antar bagian di dalam perusahaan. Namun untuk perusahaan kecil penyusunan anggaran dapat dilakukan sendiri oleh pimpinan perusahaan

Adapun tugas utama dari panitia anggaran ini adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan kebijaksanaan umum
2. Meminta, menerima dan meninjau estimasi anggaran masing – masing bagian
3. Mengusulkan perbaikan – perbaikan atas estimasi anggaran tersebut
4. Menyetujui anggaran serta perbaikan – perbaikan
5. Menerima dan menganalisa berbagai laporan anggaran
6. Memberikan rekomendasi bagi tindakan yang dirancang guna meningkatkan efisiensi bila diperlukan ⁷⁾

Dalam penyusunan suatu anggaran penjualan, dilakukan beberapahan yaitu :

1. Penyusunan dasar – dasar anggaran

Yang pertama kali ditentukan padatahap ini adalah variabel – variabel relevan yang mempengaruhi perusahaan. Variabel – variabel ini dikelompokkan atas variabel - variabel terkendali dan variabel - variabel tak terkendali.

Variabel - variabel terkendali ialah variabel - variabel yang dapat direncanakan dan diusahakan dengan objektif oleh manajemen. Sedangkan variabel - variabel tak terkendali ialah variabel - variabel yang tidak dapat dipenuhi oleh manajemen, tetapi bukan berarti variabel - variabel ini tidak mungkin direncanakan dengan efektif. Variabel - variabel tidak terkendali harus direncanakan dan ditetapkan agar pengaruhnya yang menguntungkan

⁷⁾ Adolp Matz, Milton F, Usry, *Cost Accounting Planning and Control*, (Perencanaan dan Pengendalian Biaya). Edisi kesembilan, Terjemahan Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta 1996 hal.284

dapat dimanfaatkan sepenuhnya sedangkan pengaruh yang merugikan dapat dihindarkan.

Suatu aspek penting dari langkah ini adalah analisa kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini. Perencanaan masa depan yang diperlukan harus dimulai dengan suatu tujuan dan pemahaman realistis status sekarang dari produk, pasar, pendapatan atas investasi, arus kas, ketersediaan kemampuan produktif dan kecakapan personal manajemen.

Berdasarkan penilaian realistis variabel - variabel relevan dan penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan, pimpinan menentukan tujuan luas perusahaan, kemudian meneruskan tujuan itu menjadi tujuan yang lebih khusus. Selanjutnya menentukan strategi perusahaan.

2. Tahap Peramalan Penjualan

- a. Analisis ekonomi dan menilai kondisi – kondisi ekonomi dimasa mendatang. Pada umumnya ada tiga pendekatan yang digunakan perusahaan, pertama pendekatan yang digunakan perusahaan yaitu membentuk kelompok staf khusus untuk analisa ekonomi, dimana tenaganya adalah ahli – ahli ekonomi. Pendekatan lainnya menyangkut kebutuhan akan bantuan profesional untuk memberikan petunjuk dan bantuan dalam menilai gambaran ekonomi umumnya,

yang mempengaruhi perusahaan. Pendekatan ketiga adalah

pertimbangan pucuk pimpinan terhadap analisis – analisis statistik dan ekonomi yang sedang dilakukan dalam perusahaan.

- b. Analisis industri, untuk mengetahui kemampuan perusahaan di masa depan.
- c. Analisis pelaksanaan penjualan yang lalu, untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu, dengan menghubungkan faktor – faktor penjualan seperti produk, teritorial, metode penjualan, langganan dan jumlah pesanan. Dihubungkan pula dengan pengaruh dari luar organisasi perusahaan.
- d. Analisis penjualan dimasa mendatang, untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mencapai target penjualan dimasa mendatang.
- e. Mengembangkan ramalan – ramalan penjualan yang didasarkan pada analisis sebelumnya, meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu.

3. Penerapan Pertimbangan Manajemen

- a. Menilai batasan–batasan perusahaan, seperti kapasitas pabrik, personalia, kekayaan–kekayaan modal, dan perolehan bahan baku dan bahan pembantu.

- b. Menetapkan kebijakan–kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan strategi-strategi yang akan mempengaruhi harapan–harapan penjualan.
- c. Menetapkan pertimbangan–pertimbangan dan keputusan–keputusan manajemen pada ramalan penjualan untuk pengembangan rencana penjualan sementara, yang meliputi rencana promosi, penjualan dan pemasaran.
- d. Menguji segi keuangan akibat–akibat laba yang mungkin dari rencana–rencana penjualan sementara dan penyesuaiannya,
- e. Mengembangkan rencana penjualan yang telah disetujui oleh pimpinan perusahaan.
- f. Membagi rencana penjualan yang telah disetujui kepada fungsi–fungsi lainnya yang bersangkutan dalam perusahaan. Rencana penjualan yang telah disetujui ini digunakan sebagai dasar perencanaan lainnya.

D. Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Pengawasan

Perencana dan pengawasan anggaran juga merupakan pengkoordinasian kegiatan–kegiatan organisasi. Interaksi antara manajer dan bawahan selama proses penyusunan anggaran akan membantu penentuan dan integrasi kegiatan–kegiatan yang akan dilaksanakan para anggota organisasi.⁸⁾

⁸⁾ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1998, hal. 378

Pada halaman terdahulu telah diuraikan peranan anggaran dalam perencanaan yaitu sebagai pedoman kerja bagi aktivitas perusahaan di dalam hal mencapai tujuannya, unsur kuantitatif yang terdapat di dalam anggaran tersebut didasarkan pada berbagai taksiran.

Taksiran diperoleh dari berbagai analisis dan metode. Agar diperoleh taksiran yang akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor – faktor yang harus dipertimbangkan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Anggaran penjualan merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang, waktu penjualan, harga barang, waktu penjualan dan tempat (daerah) penjualannya.

Anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan anggaran – anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal dari semua anggaran yang lain dalam perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran penjualan ini lazimnya dicapai melalui dua sudut yaitu mempertimbangkan, dan menilai pengeruh – pengaruh eksternal dan mempertimbangkan pengaruh intern. Kedua pengaruh ini dipertemukan dalam anggaran penjualan yang dapat dilaksanakan.

Pengaruh eksternal terdiri dari kecenderungan umum kegiatan industri, kebijakan Pemerintah, perkiraan tingkat harga dan daya beli konsumen.

Pengaruh internal terdiri dari trend penjualan, kapasitas pabrik dan estimasi penjualan

Anggaran juga merupakan salah satu alat yang digunakan untuk melaksanakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan dari kegiatan mengarah pada rencana. Yang ditetapkan atau hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian pengawasan bersifat preventif dan mempunyai tindakan koreksi.

Sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan, ada beberapa prosedur pengawasan, yaitu :

1. Menentukan standar – standar dan taksiran pada rencana budget
2. Melaporkan prestasi budget menurut waktu, depertemen dan produk
3. Melakukan perbandingan standart dan taksiran dengan prestasi budget, sehingga dapat menunjukkan penyimpangan
4. Melakukan tindakan perbaikan apabila diketahui penyimpangan kerugian menyolok sekali ⁹⁾

Pada umumnya tujuan utama dari pengawasan melalui anggaran adalah:

1. Menggunakan apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataannya

⁹⁾ Anton Samosir, *Budgeting Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi Pertama, Universitas HKBP*
 Nonagessor, Medan, 1990, hal 3

2. Dapat mengetahui kendala-kendala yang dihadapi selama pelaksanaan anggaran
3. Supaya pelaksanaan tugas selesai dan sesuai dengan instruksi, peraturan dan prosedur yang berlaku.
4. Dapat dengan cepat mengambil tindakan – tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

“Peranan anggaran penjualan sebagai alat pengawasan dilakukan dengan cara membandingkan realisasi penjualan dengan anggaran penjualan bersama analisa dan penjelasan sebab terjadi penyimpangan¹⁰⁾

Misalkan tersedia laporan penjualan untuk tahun 1999 sebagai berikut

Produksi	Penjualan total (Rp. 000)				Varians di atas (di bawah) anggaran	
	Aktual		Anggaran		Unit	Jumlah
	Unit	Jumlah	Unit	Jumlah		
A	95	48.925	100	50.000	(5)	(1.075)
B	210	43.050	228,75	45.750	(18,75)	(2.700)
Total		91.975		95.750		(3.775)

Hasil analisa memberikan petunjuk bahwa penjualan produk A dan B mengalami penurunan dari anggaran. Untuk analisis selanjutnya maka perlu diketahui harga rata – rata menurut anggaran aktual :

$$\begin{aligned}
 \text{Menurut anggaran} &= \frac{\text{Rp.50.000.000}}{100.000 \text{ unit}} \\
 &= 500,- \text{ (produk A)} \\
 &= \frac{45.750.000}{228.75 \text{ Unit}} \\
 &= \text{Rp. 200,- (produk B)} \\
 \text{Hasil Aktual} &= \frac{48.925.000}{95.000 \text{ Unit}} \\
 &= 515,- \text{ (produk A)} \\
 &= \frac{43.050.000}{210.000 \text{ unit}} \\
 &= \text{Rp. 205,- (produk B)}
 \end{aligned}$$

Untuk melakukan pengawasan penjualan ini dapat dilihat dari dua segi yaitu melihat dari segi varians (penyimpangan) kuantitas penjualan dan varians harga barang yang dijual. Varians kuantitas merupakan selisih kuantitas aktual dengan kuantitas yang telah dikalikan dengan harga barang pada anggaran.

Varians harga merupakan selisih harga penjualan dengan harga jual anggaran untuk setiap unit dikalikan dengan kuantitas penjualan aktual.

Varians kuantitas

Kuantitas aktual x harga budget

(95.000 x Rp. 500,-) Rp. 47.500.000,-

Kuantitas budget x harga budget

(100.000 x Rp. 500) Rp. 50.000.000,-

Rp. 2.500.000,-

Varians harga

Kuantitas aktual x harga aktual

(95.000 x Rp. 515,-) Rp. 48.925.000,-

Kuantitas budget x harga budget

(95.000 x Rp. 500) Rp. 47.500.000,-

Rp. 1.425.000,-

Total varians penyimpangan penjualan Rp. 1.075.000,-

Varians ialah, selisih dari nilai anggaran yang telah ditetapkan dengan nilai jual yang didapatkan.

Melihat hasil perkalian yang diatas, total varians penyimpangan penjualan yang didapat cukup tinggi yaitu sebesar Rp 1.075.000,-. Sedangkan hasil total varians penyimpangan penjualan didapat dari hasil pengurangan varians kuantitas dengan varians harga.

Maka dengan demikian kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa varians harga lebih menguntungkan digunakan dalam pengawasan penjualan

barang yang diproduksi oleh perusahaan itu daripada varians kuantitas.

BAB III

CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Ringkas

CV. Industri Malaka Medan adalah perusahaan swasta dengan status Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) yang didirikan pada tahun 1972 berdasarkan Akte Notaris Panusunan Batubara SH. No. 44 tanggal 12 September 1972. kemudian disahkan oleh Departemen Kehakiman tanggal 20 Januari 1973 No. 17/23/73.

Bangunan pabrik perusahaan terletak di atas tanah seluas 1,17 Ha, dengan kantor pusatnya terletak di jalan Kol. Yos. Sudarso Medan. Dalam hal ini mengelola pabrik Jala / net tersebut perusahaan ini bekerja sama dengan PT. Indo Utama Semarang, yaitu perusahaan yang telah lama berpengalaman dalam industri jala / net. Pemodalannya perusahaan selain berasal dari para pemegang saham adalah bersumber dari saldo laba yang dicanangkan dari bank – bank Pemerintah.

CV. Industri Malaka Medan memiliki / menjalin hubungan yang baik dengan perusahaan lain untuk memajukan usaha dari masing – masing perusahaan.

Perusahaan ini telah turut mensukseskan program Pembangunan

Nasional, yaitu menambah kesempatan kerja sarta mengembangkan industri

dalam negeri, sehingga kebutuhan nelayan kita tidak lagi tergantung pada produk dalam negeri.

Jumlah tenaga kerja pada perusahaan ini adalah sebanyak 148 orang, tidak termasuk tenaga part time (musiman).

2. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem dari aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh 2 (dua) orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Penetapan struktur organisasi perlu dikaji secara teliti untuk mengetahui seberapa jauh keefektifan yang diperoleh dari pendayagunaan personil organisasi itu secara maksimal. Sehingga dari evaluasi tersebut dapat dihindari terjadinya pemborosan dalam pemanfaatan tenaga kerja yang tersedia secara efisien dan efektif.

CV. Industri Malaka Medan menganut struktur organisasi garis dan staf. Pada jenis organisasi garis dan staf kekuasaan dan tanggung jawab bercabang pada setiap tingkat pimpinan dari yang teratas sampai ke bawah. Setelah atasan memiliki bawahan tertentu, masing – masing bawahan membuat pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas yang diberikan oleh atasan masing – masing.

Struktur organisasi CV. Industri Malaka Medan beserta uraian tugas dan tanggung jawab dari setiap unit / bagian dapat dilihat sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

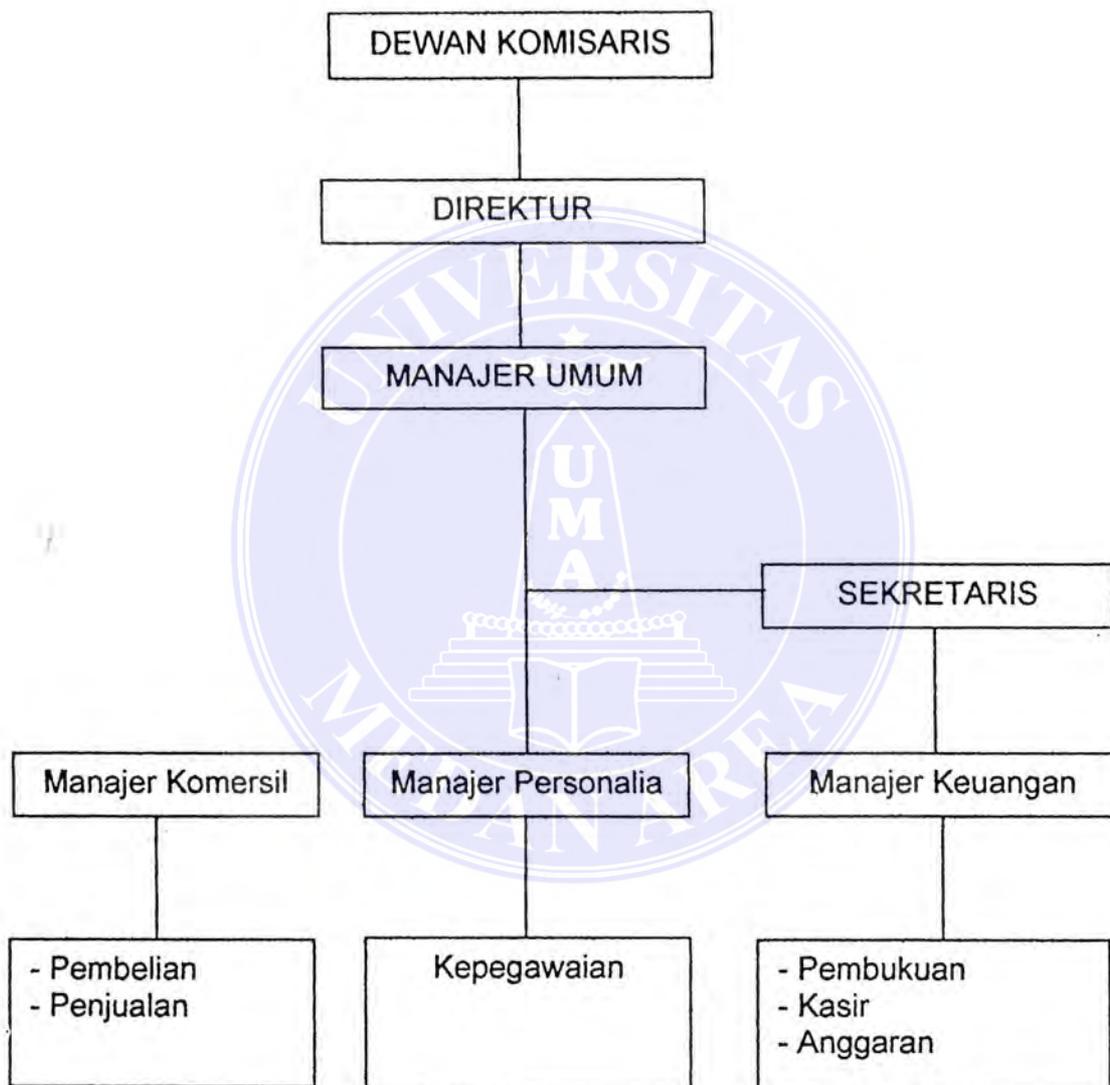
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

GAMBAR II
STRUKTUR ORGANISASI CV. Industri Malaka Medan



sumber : CV. Industri Malaka Medan

Mengenai pembagian tugas – tugas dan wewenang dapat dilihat sebagai berikut :

a. Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan pemegang saham dan pemilik perusahaan yang memberikan wewenang kepada Direktur untuk menjalankan kekuatan perusahaan.

Tugas dan tanggung jawabnya meliputi :

1. Mengawasi segala aktivitas – aktivitas yang dilakukan oleh direktur
2. Memelihara atau menginspeksi pembukuan perusahaan

b. Direktur

Pimpinan tertinggi pada CV. Industri Malaka Medan dipegang oleh seorang Direktur

Tugas dan tanggung jawab Direktur adalah sebagai berikut :

1. Direktur bertanggung jawab kepada komisaris terhadap maju mundurnya perusahaan
2. Menentukan kebijaksanaan jangka panjang

c. Manajer Umum

1. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas para manajer bagian serta mengambil kebijakan yang tepat

2. Mengarahkan dan meneliti kegiatan – kegiatan maupun kerjasama perusahaan dengan pihak luar

d. Sekretaris

1. Merupakan staff dari para Manajer Umum dalam melaksanakan operasional perusahaan
2. Memeriksa dan menerima segala surat yang datang dari luar / dalam perusahaan.

e. Manajer Komersil

Tugas dan tanggung jawab Manajer Komersil adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab kepada Direktur
2. Melaporkan hasil penjualan secara priodik
3. Menetapkan kebijaksanaan dan syarat – syarat dalam melakukan penjualan memasarkan barang

f. Manajer Personalia

Tugas dan tanggung jawab Manajer Personalia adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan administrasi karyawan dan data karyawan secara baik
2. Pengadaan dan penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan

3. Melakukan kegiatan intern dan ekstern yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.

g. Manajer Keuangan

Tugas dan tanggung jawab Manajer Keuangan adalah sebagai berikut:

1. Menghimpun dana dan menyetujui pengeluaran sehubungan dengan rencana
2. Memeriksa laporan tiap – tiap bagian

h. Pembelian

Bagian pembelian yang bertugas untuk :

1. Bagian pembelian merangkap bagian gudang (penyimpanan)
2. Memeriksa penerimaan barang apakah sesuai dengan pesanan baik mengenai jumlah maupun mutunya.
3. Menetapkan anggaran pembelian

i. Penjualan

Bagian penjualan yang bertugas untuk :

1. Mengadakan dan menyusun perjanjian penjualan dengan agen – agen penjualan
2. Mengatur dan memotivasi tenaga – tenaga penjualan di daerah pemasaran
3. Menetapkan anggaran pembelian

j. Kepegawaian

Tugas dan tanggung jawab bagaian kepegawaian adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan dan mengawasi administrasi meliputi penerimaan pegawai, penggajian, mutasi, perberhentian dan kesejahteraan pegawai.
2. Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi progam pendidikan dan latihan pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai

k. Pembukuan

Tugas dan tanggung jawab pembukuan adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan segala pembukuan atas harta benda perusahaan
2. Mengadakan penyusunan dan perbaikan sistem akuntansi
3. Bertanggung jawab kepada Manajer Keuangan

l. Kasir

Tugas dan tanggung jawab kasir adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan, mengatur dan mencatat semua penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan
2. Membayar gaji pegawai, staf dan Direktur, baik yang sedang

berada di lapangan maupun yang berada di kantor

3. Menagih rekening atau piutang perusahaan sesuai dengan faktur yang dikeluarkan oleh Menajer Komersil setelah ditanda tangani oleh direktur.

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa CV Industri Malaka Medan mempergunakan stuktur organisasi garis dan staff, dimana wewenang dan tanggung jawab mulai dari pucuk pimpinan samapai kepada karyawan tingkat bawah diatur secara strukturtal mulai ranji – ranji organisasi yang jelas.

Setiap bawahan telah mengetahui tugas tanggung jawabnya dan telah mengetahuai kepada siapa ia harus melapor, hal ini disebabkan kerana sumber unsur jabatan telah dilengkapi dengan uraian tugas (job description)

3. Bidang Usaha / Kegiatan

Seperti telah diuraikan di muka, bahwa CV. Industri Malaka Medan sampai saat ini memiliki unit usaha / kegiatan sebagai pabrik yang bergerak dibidangn produksi jala dan net.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah meneliti bidang usaha industri jala dan net yang dituangkan dalam tulisan yang berjudul : **“Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat pengawasaN Pada CV. Industri Malaka Medan”**

B. Penyusunan Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan suatu daftar yang menggambarkan kuantitatif, harga dan hasil penjualan yang diharapkan dapat direalisasi oleh perusahaan dalam satu periode tertentu (satu tahun).

Anggaran penjualan merupakan yang sangat penting mengingat penentuan proyeksi volume penjualan dan penghasilan dianggap sebagai pendukung utama di dalam menyusun rencana anggaran komprehensif (anggaran menyeluruh). Karena yang pertama – tama harus disusun adalah anggaran penjualan dan selanjutnya anggaran produksi, anggaran kebutuhan bahan baku, anggaran persediaan, anggaran upah langsung, anggaran biaya pabrik tidak langsung (factory overhead), anggaran R/L, dan sebagainya. Maka dengan demikian kalau anggaran penjualan disusun secara kurang realistis, maka anggaran – anggaran yang lain akan mengalami nasib yang sama.

Tujuan utama penyusunan anggaran penjualan adalah untuk mengadakan penyesuaian penjualan yang sebenarnya dengan rencana anggaran penjualan sehingga penyimpangan anggaran tidak terlalu besar terkecuali penyimpangan yang menuju kepada penjualan yang lebih besar.

Dalam rangka penyusunan anggaran khususnya anggaran penjualan pada CV. Industri Malaka Medan tidak ada panitia (komisi) yang khusus untuk menyusun anggaran tersebut. Penyusunan anggaran penjualan pada perusahaan itu dikoodinir oleh Manager pemasaran. Manager keuangan dan

Manager Produksi yang langsung dipimpin oleh direktur. Anggaran penjualan mulai disusun pada bulan November dan harus sudah disahkan oleh pimpinan dalam hal ini Direktur pada minggu ketiga bulan Desember.

Langkah – langkah yang ditempuh oleh CV. Industri Malaka Medan dalam penyusunan anggaran penjualan adalah sebagai berikut :

1. Mempelajari data penjualan beberapa tahun yang lalu kemudian disesuaikan dengan kemungkinan – kemungkinan peluang pada tahun anggaran yang akan datang.
2. Masukan dari Manager Pemasaran beserta cabang – cabang pemasaran menjadi titik perhatian yang utama.
3. Tingkat kemungkinan adanya persaingan yang tajam dari perusahaan – perusahaan yang memproduksi produk yang sejenis terus dipelajari dan dianalisa.
4. Rencana penetapan harga jual.
5. Menyusun forecast penjualan, yaitu menyusun ramalan jumlah yang diharapkan dapat terjual. Dalam menyusun ramalan penjualan perusahaan mempergunakan perhitungan – perhitungan statistik yaitu dengan metode Least square.
6. Membuat perbandingan masing – masing distribusi penjualan jala dan net untuk tiap – tiap daerah / cabang pemasaran.
7. Senantiasa memperhatikan kehendak dari pimpinan perusahaan

tentang posisi yang ingin dimiliki perusahaan di masa mendatang.

Setelah memperhatikan dan menganalisis hal – hal tersebut di atas, maka disusunlah anggaran penjualan CV. Industri Malaka Medan. Untuk tahun 2000 sebagai berikut :

1. Menghimpun data – data penjualan jala dan net selama lima tahun terakhir yaitu tahun 1995 s/d 1999 sebagai berikut :

TABEL I
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN
VOLUME PENJUALAN TAHUN 1995 s/d 1999

Tahun	Jumlah Penjualan	%
1995	25.800 buah	-
1996	25.800 buah	0,0
1997	29.000 buah	12,40
1998	34.600 buah	19,31
1999	31.200 buah	9.83
Jumlah	146.400 buah	-

Sumber : CV. Industri Malaka Medan.

Setelah diketahui data tentang volume penjualan selama 5 tahun terakhir, maka dapat diestimasi volume penjualan yang akan dicapai perusahaan pada tahun 2000 dengan menggunakan teknik peramalan metode least square sebagai berikut :

TABEL II
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN
FORECAST PENJUALAN TAHUN 2000 METODE LEAST SQUARE

Tahun	Y	X	XY	X ²
1995	25.800 buah	-2	- 51.600	4
1996	25.800 buah	-1	- 25.800	1
1997	29.000 buah	0	0	0
1998	34.600 buah	1	34.600	1
1999	31.200 buah	2	62.400	4
$\Sigma Y = 146.400$		$\Sigma X = 0$	$\Sigma XY = 19.600$	$\Sigma X^2 = 10$

Sumber : CV. Industri Malaka Medan

Rumus metode least Square adalah :

$$Y = a + b X$$

$$a = (\Sigma Y) : N$$

$$b = (\Sigma XY) : (\Sigma X^2)$$

Sehingga :

$$a = 146.400 : 5 = 29.280$$

$$b = 19.600 : 10 = 1.960$$

Maka nilai persamaan garis trendnya adalah :

$$Y = 29.280 + 1.960 X$$

$$\text{Nilai } X \text{ tahun } 2001 = 3$$

Jadi taksiran penjualan jala dan net tahun 2000 adalah :

$$\begin{aligned} Y (2000) &= 29.280 + 1.960 (3) \\ &= 29.280 + 5.880 \\ &= 35.160 \end{aligned}$$

rencana distribusi penjualan jala dan net tersebut untuk tahun 1997 ke tiap – tiap cabang pemasaran sesuai dengan keputusan pimpinan adalah sebagai berikut :

TABEL III
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN
DISTRIBUSI PENJUALAN JALA DAN NET
TAHUN 2000

DAERAH PEMASARAN	%	JUMLAH
1. Medan (Sumut)	25	8.790
2. Banda Aceh	10	3.516
3. Palembang	10	3.516
4. Jakarta	20	7.032
5. Bandung	15	5.274
6. Surabaya	20	7.032
Jumlah	100	35.160

Sumber : CV. Industri Malaka Medan

Selanjutnya dengan perkiraan harga jual perpasang adalah sebesar Rp. 25.500,- Maka anggaran penjualan jala dan net CV. Industri Malaka Medan tahun 2000 dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN
ANGGARAN PENJUALAN JALA DAN NET
TAHUN 2000

Daerah pemasaran	Buah	Harga/buah (Rp)	Jumlah (Rp)
1. Medan (Sumut)	8.790	25.500,-	224.145.000,-
2. Banda Aceh	3.516	25.500,-	89.658.000,-
3. Palembang	3.516	25.500,-	89.658.000,-
4. Jakarta	7.032	25.500,-	179.316.000,-
5. Bandung	5.2274	25.500,-	134.487.000,-
6. Surabaya	7.032	25.500,-	179.316.000,-

Sumber : CV. Industri Malaka Medan

C. Realisasi Anggaran Penjualan

Laporan realisasi anggaran penjualan menunjukkan perbandingan antara angka – angka yang tercantum dalam anggaran dengan angka – angka realisasi pelaksanaannya, sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Laporan realisasi diperinci lagi dengan penyusunan laporan prestasi yang merupakan laporan intern, perusahaan untuk dapat memandirikan kemajuan, kemunduran, perkembangan dan efisien yang diharapkan dan dianggap sangat berguna di dalam menentukan

hasil kerja dari setiap daerah pemasaran sebagai realisasi anggaran yang telah terjadi.

Dengan melihat laporan prestasi akan segera diketahui apa yang menjadi sebab dari penyimpangan dan siapa – siapa yang bertanggung jawab dan pengaruh apa yang menyebabkan demikian.

Realisasi penjualan CV. Industri Malaka Medan tahun 2000 berdasarkan / wilayah pemasarannya adalah sebagai berikut :

TABEL V
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN
REALISASI PENJUALAN TAHUN 2000
(DALAM BUAH)

Daerah pemasaran	Realisasi
1. Medan (Sumut)	9.865
2. Banda Aceh	3.505
3. Palembang	2.940
4. Jakarta	6.225
5. Bandung	5.635
6. Surabaya	7.600
Jumlah	35.770

Sumber : CV. Industri Malaka Medan

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam menetapkan anggaran penjualan setiap tahunnya, maka perusahaan menyusun laporan realisasi penjualan selama 6 tahun terakhir yaitu dari tahun 1995 sampai dengan 2000 seperti pada tabel 6 berikut ini :

TABEL VI
CV. INDUSTRI MALAKA MEDAN
REALISASI PENJUALAN DARI TAHUN 1995 S/D 2000
(Dalam Unit / Buah)

Tahun	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan	
			Buah	%
1995	25.800	25.360	440	1,73
1996	25.800	27.320	(1.520)	(5,56)
1997	29.000	28.900	100	0,35
1998	34.600	31.240	3.360	10,76
1999	31.200	33.200	(2.000)	(6,02)
2000	35.770	35.160	610	1,73
Jumlah	182.170	181.180	980	0,54

Sumber : CV. Industri Malaka Medan

Selanjutnya dari tabel 6 tersebut diatas, pimpinan perusahaan dapat mengambil kebijaksanaan – kebijaksanaan tertentu dalam menyusun anggaran penjualan tahun 2001 yang akan datang.

D. Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Pengawasan

Selain menjadi alat perencana dan pengawasan anggaran juga merupakan juga merupakan pengkoordinasian kegiatan – kegiatan organisasi. Interaksi antara manajer dan bawahan selama proses penyusunan anggaran akan membantu penentuan dan integrasi kegiatan – kegiatan yang akan dilaksanakan para anggota organisasi.

Pada halaman terdahulu telah diuraikan peranan anggaran dalam perencanaan yaitu sebagai pedoman kerja bagi aktivitas perusahaan di dalam hal mencapai tujuannya, unsur kuantitatif yang terdapat di dalam anggaran tersebut didasarkan pada berbagai taksiran.

Taksiran diperoleh dari berbagai analisis dan metode. Agar diperoleh taksiran yang akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor – faktor yang harus dipertimbangkan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Anggaran penjualan merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang, waktu penjualan, harga barang, waktu penjualan dan tempat (daerah) penjualannya.

Anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan anggaran – anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi

pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal dari semua anggaran yang lain dalam perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran penjualan ini lazimnya dicapai melalui dua sudut yaitu mempertimbangkan, dan menilai pengaruh – pengaruh eksternal dan mempertimbangkan pengaruh intern. Kedua pengaruh ini dipertemukan dalam anggaran penjualan yang dapat dilaksanakan. Pengaruh eksternal terdiri dari kecenderungan umum kegiatan industri, kebijakan Pemerintah, perkiraan tingkat harga dan daya beli konsumen.

Pengaruh internal terdiri dari trend penjualan, kapasitas pabrik dan estimasi penjualan

Anggaran juga merupakan salah satu alat yang digunakan untuk melaksanakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan dari kegiatan mengarah pada rencana. Yang ditetapkan atau hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian pengawasan bersifat preventif dan mempunyai tindakan koreksi.

Sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan, ada beberapa prosedur pengawasan, yaitu :

1. Menentukan standar – standart dan taksiran pada rencana budget
2. Melaporkan prestasi budget menurut waktu, depertemen dan produk
3. Melakukan perbandingan standart dan taksiran dengan prestasi

4. Melakukan tindakan perbaikan apabila diketahui penyimpangan kerugian menyolok sekali

Pada umumnya tujuan utama dari pengawasan melalui anggaran adalah:

1. Menggunakan apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataannya
2. Dapat mengetahui kendala – kendala yang dihadapi selama pelaksanaan anggaran
3. Supaya pelaksanaan tugas selesai dan sesuai dengan instruksi, peraturan dan prosedur yang berlaku.
4. Dapat dengan cepat mengambil tindakan – tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

E. Hambatan – Hambatan dalam Menyusun Anggaran Penjualan

Hambatan – hambatan yang terjadi dalam menyusun anggaran penjualan pada CV. Industri Malaka Medan adalah sebagai berikut :

1. Belum adanya komisi/panitia yang bersifat tetap
2. Tidak didahului dengan riset pasar
3. Tidak diperinci menjadi anggaran triwulan dan anggaran bulanan
4. Belum adanya pendidikan anggaran
5. Campur tangan pimpinan sangat menonjol
6. Hasil analisis dari penyimpangan anggaran tidak ditindak lanjuti

Ad.1. Belum Adanya Komisi / Panitia Anggaran Yang Bersifat Tetap

Penyusunan anggaran penjualan setiap tahunnya dilakukan oleh beberapa orang kepala – kepala bagian yang ditunjuk oleh pimpinan, seringkali setiap tahun orangnya berganti –ganti dan langsung pimpinan perusahaan sebagai pimpinannya. Jadi sampai saat ini belum ada bentuk komisi/panitia anggaran yang bersifat tetap yang merupakan bagian dari struktur organisasi, sehingga tidak ada komisi yang khusus untuk mengawasi pelaksanaan anggaran penjualan sepanjang tahun

Ad.2. Tidak Didahului Dengan Riset Pasar

Penyusunan anggaran penjualan dianggap oleh pimpinan perusahaan akan tetap berhasil karena didalamnya telah dilibatkan manajer pemasaran. Data hanya diperoleh dari cabang – cabang pemasaran saja, jadi tidak berdasarkan dasar tambah yang aktual yang diperoleh dari hasil riset di lapangan. Hal ini terjadi karena belum dibentuk komisi / panitia anggaran.

Ad.3. Diperinci Menjadi Anggaran Triwulan Dan Anggaran Bulanan

Anggaran penjualan yang telah disusun tidak diperinci menjadi anggaran triwulan dan anggaran bulanan, sehingga tidak pernah dilakukan evaluasi dan revisi terhadap anggaran penjualan bila terjadi penyimpangan – penyimpangan dan berarti.

Ad.4. Belum Adanya Pendidikan Anggaran

Sampai saat ini perusahaan belum pernah menyelenggarakan pendidikan anggaran terhadap karyawannya, baik yang diadakan sendiri maupun dengan mengirimkan karyawannya mengikuti pendidikan anggaran di luar perusahaan. Sebagai akibatnya untuk jangka panjang sulit mencari karyawan yang ahli anggaran.

Ad.5. Campur Tangan Pimpinan Sangat Menonjol

Dalam penyusunan anggaran penjualan sering kali dipengaruhi oleh pimpinan perusahaan, sehingga panitia yang ditunjuk kurang banyak memiliki inisiatif sendiri

Ad.6. Hasil Analisis Dari Penyimpangan Anggaran Tidak Ditindak Lanjuti

Dengan menganalisa penyimpangan anggaran penjualan tahun yang lalu pimpinan seharusnya dapat mengambil suatu kebijaksanaan tertentu khususnya dibidang personalia / karyawan, misalnya :

- a. Bagi daerah pemasaran yang menunjukkan prestasi yang tinggi atas realisi anggaran penjualannya berhasil seharusnya pimpinan daerah pemasaran tersebut termasuk para karyawan diberikan bonus, kenaikan gaji atau kenaikan golongan. Tetapi hal – hal seperti ini tidak pernah diperhatikan oleh pimpinan perusahaan
- b. Bagi daerah yang gagal pencapaian target penjualannya seharusnya diberikan peringatan / teguran atau dipindahkan ke daerah pemasaran

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

1. Struktur organisasi yang diterapkan adalah struktur organisasi garis dan staf, dimana tugas, wewenang, kewajiban dan tanggung jawab ditata secara struktural mulai dari pucuk pimpinan sampai kepada karyawan tingkat bawah.

Masing – masing jabatan dilengkapi dengan uraian tugas (job description), sehingga setiap karyawan masing – masing telah mengetahui tanggung jawabnya, dan kepada siapa ia akan melaporkan hasil pekerjaannya.

2. CV.Industri Malaka Medan menyusun anggaran penjualan tahun 2000 untuk produk jala dan net sejumlah 35.160 buah dengan nilai sebesar Rp.896.580.000,-. Dari jumlah tersebut terealisasi sejumlah 35.770 buah dengan nilai sebesar Rp. 912.135.000,-, hal ini berarti target anggaran terealisasi sebesar :

$$\frac{35.770}{35.160} \times 100\% = 101,73\%$$

3. Dalam penyusunan anggaran penjualan selalu dihadapkan kepada hambatan – hambatan sebagai berikut :

- a. Belum adanya komisi/ panitia anggaran yang bersifat tetap sebagai bagian dari struktur organisasi perusahaan.
- b. Tidak dilengkapinya dengan riset pasar.
- c. Anggaran yang disusun hanya untuk satu tahun tidak diperinci menjadi anggaran triwulan dan bulanan.
- d. Belum adanya karyawan yang ahli yang ditugaskan untuk menyusun anggaran.
- e. Dalam penyusunan anggaran sering dicampuri oleh pimpinan perusahaan.
- f. Hasil dari analisis penyimpangan anggaran tidak ditindak lanjuti baik bagi pemasaran yang berhasil maupun yang tidak berhasil memenuhi target.

B. Saran

1. Disarankan kepada pimpinan CV.Industri Malaka Medan sebagai berikut :
 - a. Agar setiap peraturan dapat dipatuhi oleh semua karyawan, maka sebaiknya dibentuk komisi anggaran yang bersifat tetap dan langsung tunduk dibawah Direktur yang merupakan bagian dari struktur organisasi formal.
 - b. Dalam menyusun ramalan penjualan sebaiknya didahului

UNIVERSITAS MEDAN AREA

dengan riset pasar, sehingga data penyusunan anggaran

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

penjualan disamping bersumber dari data historis juga bersumber dari data aktual (hasil riset pasar).

- c. Agar anggaran penjualan dapat berfungsi sebagai alat perencana dan pengawasan, maka disarankan agar anggaran tahunan diperinci lagi menjadi anggaran bulanan dan triwulan.
- d. Bagi cabang – cabang pemasaran yang berprestasi dalam merealisasikan anggaran penjualan dianjurkan agar diberikan penghargaan baik berupa kenaikan gaji atau golongan. Sebaliknya bagi cabang – cabang pemasaran yang tidak mencapai target disarankan agar diberikan teguran

2. Disarankan agar perusahaan memberikan pelatihan tentang anggaran perusahaan kepada karyawannya, baik dengan mengadakan pelatihan sendiri maupun dengan mengirimkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan/ pendidikan anggaran perusahaan diluar perusahaan. Hal ini pertama diprioritaskan kepada karyawan – karyawan yang bertugas menyusun anggaran dan bagian pembukuan / akuntansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anton Samosir, *Budgeting Perencanaan dan Pengendalian Laba* Edisi Pertama, Universitas HKBP Nomensen, Medan, 1990
- Adolph Matz, Milton F, Ustry, *Cost Accounting And Control*, Edisi kesembilan, Terjemahan Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta, 1996
- Agus Ahyari, *Anggaran Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan I, BPFE, Yogyakarta, 1996
- Ani Agus Kana, *Anggaran Perusahaan*, Edisi Refisi, BPFE, Yogyakarta, 1997
- Amin Wijaya Tunggal, *Budgeting*, Cetakan III, Rineka Cipta, Jakarta, 1998
- D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, Edisi III – UI, Jakarta, 1995
- Johanes Supranto, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Cetakan III, Perusahaan Rineka Cipta, Jakarta, 1997.
- M. Munandar, *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi II, BPFE, Yogyakarta, 1996
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi keempat, BPFE, Yogyakarta, 1998
- Winarno Surakhmad, *Metode Penelitian Ilmiah*, Edisi IX, Tarsito, Bandung, 1992, hal. 39
- Jonathan Sembiring, *Anggaran Perusahaan*, LMFE-USU, Medan, hal. 1