

FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. PANAMAS M E D A N

Oleh:

S a b a r

No. Stb. : 97 830 0152



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. PANAMAS M E D A N

SKRIPSI

Oleh:

S a b a r

No. Stb. : 97 830 0152

**Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Studi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Medan Area**

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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 Skripsi : **FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. PANAMAS MEDAN**

Nama Mahasiswa : **S A B A R**
No. Stb. : **97 830 0152**
Jurusan : **Akuntansi**

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Drs. RASDIANTO, MS, Ak)

Pembimbing II

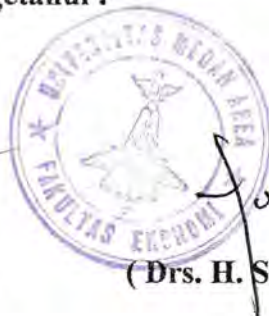
(Drs. ALI USMAN SIREGAR)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

(Drs. ZAINAL ABIDIN)

Dekan



(Drs. H. SYAHRIANDY, MSi)

Tanggal lulus : 21 Desember 2002

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

RINGKASAN

S A B A R, FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. PANAMAS MEDAN, (Di bawah bimbingan Drs. RASDIANTO MS, Ak, selaku Pembimbing I, dan Drs. ALI USMAN SIREGAR, selaku Pembimbing II).

Setiap perusahaan didirikan dengan suatu perencanaan yang terperinci untuk mencapai tujuan. Cara mencapai tujuan dengan seefektif dan seefisien mungkin, harus terlebih dahulu diproyeksikan dalam rencana dengan pemikiran dan analisis yang seksama dan teliti. Salah satu alat yang memegang peranan dalam hal ini adalah anggaran. Pada dasarnya anggaran disajikan pada perusahaan untuk menghadapi persoalan-persoalan manajemen, karena anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Kesulitan yang dihadapi manajemen dapat diatasi dengan teknik-teknik manajemen, serta prosedur-prosedur kepemimpinan yang memuaskan.

Anggaran penjualan mempunyai peranan yang sangat penting dalam operasi perusahaan. Anggaran produksi tidak dapat disusun tanpa adanya anggaran penjualan. Kesemua anggaran yang ada akan digunakan sebagai alat pengawasan untuk masing-masing bagian.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada PT. Panamas Medan, maka masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

"Penyusunan anggaran penjualan belum disusun secara ilmiah, sehingga terjadi penyimpangan realisasi penjualan dengan anggaran yang ditetapkan".

Berdasarkan analisis dan evaluasi pada Bab IV dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran penjualan produk rokok perusahaan mengalami kelebihan target. Dengan demikian penjualan meningkat setiap tahunnya.
2. Pengawasan penjualan yang dilakukan sudah efektif dimana selain setiap tahun tingkat penjualan meningkat, biaya penjualan juga dapat ditekan.
3. Dilibatkannya setiap bagian dan seksi menyusun usulan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, sehingga akan mendorong setiap bagian untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis menyajikan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan yaitu : Anggaran yang disusun oleh setiap bagian kantor cabang sebaiknya direvisi kembali dengan membuat team khusus anggaran, dimana anggotanya adalah dari setiap bagian kantor cabang perusahaan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan berkat dan rahmad-Nya serta kesehatan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hasil penelitian kepustakaan maupun penelitian di lapangan termasuk dalam menganalisa serta penyusunan redaksi, oleh karenanya dengan segala kerendahan hati penulis sangat mengharapkan saran-saran dan kritikan yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Pada kesempatan ini dengan kesungguhan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak H. Syahriandy, SE, MSi., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Zainal Abidin, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Rasdianto, MS, Ak., selaku Pembimbing I, yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan demi selesainya skripsi ini.
4. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, sebagai Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan petunjuk dalam penyusunan skripsi ini.

5. Seluruh dosen yang telah menyalurkan ilmunya kepada penulis selama berada di bangku kuliah dan staf pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak Pimpinan beserta staf PT. Panamas Medan, atas segala bantuan dan kesempatan yang diberikan untuk memperoleh data dan informasi dalam penulisan skripsi ini.
7. Teristimewa penulis menyampaikan penghargaan dan penghormatan yang setulus-tulusnya kepada Ibunda tercinta (MAYUNAH) dan Ayahanda tercinta (BIBIT) yang telah melahirkan saya dan atas restu dan ridonya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, dan juga untuk isteri saya tercinta (SITI FATIMAH) yang telah banyak berkorban waktu dan materil juga setia mendampingi penulis hingga sampai selesai pendidikan.
8. Khusus buat Mas KHAMBALI dan Mbak SUTRANI penulis ucapkan banyak-banyak terima kasih atas segala bantuan, support dan sugestynya yang begitu berarti bagi penulis.
9. Rekan-rekan mahasiswa/mahasiswi yang telah memberikan dorongan demi terwujudnya skripsi ini.

Semoga skripsi ini berguna bagi setiap pembaca.

Medan, Desember 2002
Penulis,

S A B A R

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

iv

Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Manfaat Anggaran ..	6
B. Jenis-jenis Anggaran	10
C. Pengertian Penjualan	13
D. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan	14
E. Pengawasan Penjualan Melalui Anggaran	33

	Halaman
BAB III : PT. PANAMAS MEDAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	36
B. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan	45
C. Pengawasan Penjualan Melalui Anggaran	49
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	53
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	59
B. S a r a n	60
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL :	
I : CONTOH BUDGET PENJUALAN	32
II : ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN	35
III : ANGGARAN BIAYA PENJUALAN TAHUN 2001 PADA PT. PANAMAS MEDAN	48



GAMBAR :

I : STRUKTUR ORGANISASI PT.PANAMAS MEDAN ...	40
---	-----------

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Pada umumnya perusahaan didirikan adalah untuk memperoleh laba yang maksimal, agar dapat melangsungkan kehidupan perusahaan. Tercapainya kelangsungan hidup tersebut bukanlah merupakan suatu kebetulan saja, tetapi diperlukan koordinasi yang baik dari setiap kegiatan yang ada. Pimpinan perusahaan yang bijaksana berusaha agar laba yang diperoleh dari tahun ke tahun meningkat, sebab laba yang diperoleh merupakan ukuran kemajuan perusahaan pada periode tertentu.

Setiap perusahaan didirikan dengan suatu perencanaan yang terperinci untuk mencapai tujuan. Cara mencapai tujuan dengan seefektif dan seefisien mungkin, harus terlebih dahulu diproyeksikan dalam rencana dengan pemikiran dan analisis yang seksama dan teliti. Salah satu alat yang memegang peranan dalam hal ini adalah anggaran.

Pada dasarnya anggaran disajikan pada perusahaan, untuk menghadapi persoalan-persoalan manajemen, karena anggaran dapat digunakan sebagai alat perencanaan,

koordinasi dan pengendalian. Kesulitan yang dihadapi manajemen dapat diatasi dengan teknik-teknik manajemen, serta prosedur-prosedur kepemimpinan yang memuaskan.

Anggaran penjualan mempunyai peranan yang sangat penting dalam operasi perusahaan. Anggaran produksi tidak dapat disusun tanpa adanya anggaran penjualan. Kesemua anggaran yang ada akan digunakan sebagai alat pengawasan untuk masing-masing bagian.

PT. Panamas Medan adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distributor rokok Sampoerna. Di mana dalam aktivitas perusahaan sehari-hari adalah melakukan penjualan rokok. Dipilihnya PT. Panamas Medan sebagai objek penelitian dianggap telah memenuhi syarat, karena perusahaan memiliki anggaran penjualan.

Berdasarkan alasan tersebut di atas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dan hasilnya akan dituangkan ke dalam suatu karya tulis dalam bentuk skripsi yang diberi judul : "FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. PANAMAS MEDAN".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan

UNIVERSITAS MEDAN AREA PT. Panamas Medan adalah :

"Penyusunan anggaran penjualan belum disusun secara ilmiah, sehingga terjadi penyimpangan realisasi penjualan dengan anggaran yang ditetapkan".

C. Hipotesis

"Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntunan dalam penyelidikan untuk mencari jawaban sebenarnya". 1) Berdasarkan rumusan di atas penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

"Apabila dalam penyusunan anggaran penjualan telah disusun secara ilmiah, maka hasil penjualan akan lebih relevan".

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Terbatasnya biaya, waktu dan kemampuan yang dimiliki, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada fungsi anggaran penjualan sebagai alat pengawasan pada PT. Panamas Medan.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Ingin mengetahui bagaimana penyusunan anggaran penjualan yang ditetapkan dapat digunakan sebagai alat pengawasan penjualan.

2. Untuk mengetahui sebab terjadinya penyimpangan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan.
3. Memberikan sumbang saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan penyusunan anggaran penjualan.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

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

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian kepustakaan dilakukan melalui pengumpulan data yang dilakukan melalui sumber-sumber terbitan tertentu, seperti buku-buku, majalah ilmiah yang berkaitan dengan masalah yang dibahas. Hasil yang diperoleh adalah berupa landasan teoritis atau data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan dilakukan untuk memperoleh data secara langsung ke objek penelitian, dalam hal ini PT. Panamas Medan. Data yang diperoleh melalui penelitian ini disebut data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (Observation), yaitu menggunakan pengamatan langsung pada objek penelitian.

2. Wawancara (Interview), yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memperoleh data dan informasi sesuai dengan materi pembahasan.
3. Daftar Pertanyaan (Questionnaire), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pimpinan perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

F. Metode Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh, penulis menggunakan dua metode analisis, yaitu :

1. Metode Deskriptif, yaitu data dikumpulkan, disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu analisis data dengan cara membandingkan antara teori dengan praktek dan data primer dengan data sekunder, sehingga diperoleh persesuaian ataupun perbedaannya.

Dari kedua analisis di atas dapat diambil suatu kesimpulan, kemudian mengajukan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Manfaat Anggaran

Anggaran atau yang lebih sering disebut budget mempunyai definisi yang beraneka ragam, akan tetapi mempunyai pengertian yang sama. Dalam mengelola perusahaan, anggaran mempunyai peranan penting yaitu merupakan alat manajemen yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam perencanaan, pengarahan dan pengawasan operasi perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih jelasnya pengertian dari anggaran berikut ini akan dikemukakan beberapa pendapat para ahli. "Business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistimatis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan". 2)

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran harus bersifat formal, artinya bahwa anggaran tersebut harus disusun dengan sengaja dan

2) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Prinsip Mekanisme dan Teknik Penyusunannya, Edisi IV, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta, 1995, hal. 85.

bersungguh-sungguh. Demikian juga bahwa anggaran perusahaan harus bersifat sistimatis, artinya anggaran perusahaan disusun dengan berturut-turut dan berdasarkan suatu logika. Disamping itu definisi tersebut juga menggambarkan bahwa setiap saat manajemen dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan, sehingga anggaran perusahaan merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan suatu asumsi tertentu.

Business budget atau budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistimatis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam jumlah unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. 3)

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa suatu budget mempunyai empat unsur, yaitu :

- "1. Rencana.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang". 4)

ad.1. Rencana

Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan

3) M. Munandar, Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi I, BPFE, Yogyakarta, 1993, hal. 1.

4) Anton M. Samosir, Budgeting Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi III, Penerbit Universitas HKBP
Norman, Medan, 1991, hal. 172.

diwaktu yang akan datang. Budget juga merupakan suatu rencana, karena budget merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang. Hanya saja budget merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit moneter.

ad.2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa budget adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya bahwa budget harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

ad.3. Dinyatakan dalam unit moneter

Apapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit rupiah. Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda. Dengan unit moneter dapatlah disera-gamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta

UNIVERSITAS MEDAN AREA lanjut.

ad.4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Jangka waktu tertentu yang akan datang menunjukkan bahwa budget berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat didalam budget adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa anggaran cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat bantu manajemen perusahaan dan memberikan kemudahan dalam penyusunan dan memberikan kemudahan dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan kegiatan perusahaan. bahkan didalam perkembangannya ternyata anggaran ini tidak saja menguntungkan untuk dipergunakan dalam perusahaan-perusahaan besar, melainkan juga perusahaan menengah dan perusahaan kecil. Tentu saja dalam hal ini untuk anggaran masing-masing perusahaan disesuaikan dengan besar kecilnya perusahaan serta dengan ragam kegiatan yang ada pada masing-masing perusahaan tersebut.

Manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

1. Terdapatnya perencanaan terpadu.
2. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan.
3. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan.
4. Terdapatnya alat pengawasan yang baik.
5. Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Sesuai dengan judul skripsi ini, maka pokok bahasan penulis lebih ditekankan pada anggaran sebagai alat pengawasan. Anggaran sebagai alat pengawasan yang berarti sebagai alat perbandingan untuk menilai realisasi kegiatan nantinya. Dengan membandingkan dengan apa yang tertuang di dalam budget dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan untuk menyusun anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

B. Jenis-jenis Anggaran

Berdasarkan sifatnya anggaran dapat dibedakan atas :

1. Appropriation budget
2. Performance budget
3. Fixed budget
4. Flexible budget". 6)

6) Glenn A. Welsch, Budgeting Profit Planning and UNIVERSITAS MEDAN AREA Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi V, Terjemahan R.A. Fadly dan Tien Kartini, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hal. 49.

ad.1. Appropriation budget

Anggaran ini bertitik tolak dari pengeluaran yang diperbolehkan sebatas maksimum, misalnya biaya operasi tertentu tidak boleh melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

ad.2. Performance budget

Performance budget merupakan anggaran yang didasarkan pada aktivitas. Tidak ada pembatasan maksimum untuk masing-masing pos anggaran. Dari pelaksanaan kegiatan akan diadakan penilaian terhadap biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang dicapai sehingga dapat dilihat apakah pengeluaran tersebut bermanfaat atau tidak untuk memperoleh penghasilan.

ad.3. Fixed budget

Dalam anggaran ini biaya tetap dan biaya variable dipertahankan. Untuk setiap tingkat kegiatan terdapat norma untuk biaya yang diperlukan. Norma ini merupakan patokan bagi pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing kegiatan.

ad.4. Flexible budget

Dalam anggaran ini biaya tetap dan biaya variable diperhatikan. Untuk setiap tingkat kegiatan terdapat norma untuk biaya yang diperlukan. Norma ini merupakan patokan bagi pengeluaran yang seharusnya pada masing-

Berdasarkan jenisnya bahwa anggaran terdiri dari :

- "a. Anggaran operasi
- b. Anggaran kas
- c. Anggaran modal". 7)

a. Anggaran operasi

Anggaran operasi adalah rencana kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan, berisikan elemen-elemen yang terdapat dalam laporan rugi laba.

b. Anggaran kas

Anggaran kas berisikan rencana secara terperinci tentang jumlah kas pada periode yang akan datang.

c. Anggaran modal

Anggaran modal adalah anggaran yang berisikan tentang investasi dalam sumber-sumber daya besar seperti bangunan, peralatan, proyek-proyek jangka panjang seperti program pelatihan pegawai.

7) Milton F. Usry dan Adolph Matz, Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Edisi VIII, Terjemahan Herman Wilopo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 24.

C. Pengertian Penjualan

Beberapa ahli telah mengemukakan definisi tentang penjualan yang kelihatannya agak berbeda meskipun sebenarnya sama. Perbedaan ini disebabkan karena mereka meninjau penjualan dari segi yang berbeda-beda, ada yang lebih menitikberatkan pada segi fungsi, segi barangnya, segi kelembagaannya, segi manajemennya, dan ada pula yang menitikberatkan dari semua segi tersebut sebagai suatu sistem.

Kita telah mengetahui bahwa di dalam masyarakat terdapat beberapa macam kelompok yang ingin memenuhi kebutuhannya. Untuk maksud tersebut, maka mereka harus melakukan suatu usaha, sehingga satu dengan lainnya saling melayani. Berikut ini disajikan definisi penjualan : "Penjualan adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran". 8)

Menurut definisi tersebut, mula-mula manusia harus memenuhi kebutuhannya dulu, selanjutnya berusaha untuk memenuhinya dengan cara mengadakan hubungan. Dapat pula dikatakan bahwa kegiatan penjualan itu diciptakan oleh pembeli dan penjual. Kedua belah pihak sama-sama ingin mencari kepuasan. Dalam hal ini pembeli berusaha

memenuhi kebutuhannya, sedangkan penjualan berusaha memperoleh laba. Kedua macam kepentingan ini dapat dipertemukan dengan cara mengadakan pertukaran yang saling menguntungkan. Jadi kebutuhan seseorang dapat dipenuhi dengan mencari orang lain yang bersedia melayaninya.

D. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Penjelasan tentang prosedur yang diikuti dalam penyusunan anggaran ini perlu untuk menyeragamkan langkah setiap pejabat terkait dalam menyusun anggaran. Keseragaman langkah ini perlu karena dalam prinsip anggaran komprehensif diketahui bahwa para pelaksana harus mengikuti disiplin waktu dan disiplin tata cara. Jika hal ini tidak ditaati maka akan dapat menimbulkan gagalnya konsep anggaran komprehensif dalam membantu pimpinan melaksanakan tugasnya.

Dalam perusahaan bisa saja sudah memiliki bagian yang mengurus budget bisa setingkat Wakil Presiden, Direktur, Manajer, Kepala Divisi atau Kepala Bagian. Untuk negara Republik Indonesia diatur oleh Direktorat Anggaran Departemen Keuangan R.I. Dalam hal misalnya tidak ada yang khusus mengurusnya maka dapat dibentuk panitia adhoc (sementara) yang ditugaskan untuk menyusun budget. Namun dalam hal tertentu kendatipun ada bagian khusus yang mengurus budget, masih dapat juga

diterapkan pembentukan komite adhoc atau komite permanen budget.

Untuk menyusun budget ini biasanya pimpinan menetapkan panitia atau tim yang bertanggungjawab pada penyusunan budget. Komite budget ini biasanya beranggotakan :

1. Direktur/Kepala/Manager Produksi.
2. Direktur/Kepala/Manager Pabrik
3. Direktur/Kepala/Manager Produksi
4. Direktur/Kepala/Manager Keuangan
5. Internal auditor atau controller. 9)

Tim ini bisa permanen bisa temporer untuk selama penyusunan budget. Jika misalnya budget ini temporer maka fungsi yang biasa dilakukan oleh tim budget yang permanen diserahkan pada departemen budget, bagian keuangan atau internal auditor.

Tugas komite budget adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan keputusan tentang kebijaksanaan umum yang akan ditempuh di masa yang akan datang.
- b. Komite anggaran bertugas menyusun dan menyempurnakan semua prosedur yang berkaitan dengan masalah anggaran yang menjadi pedoman bagi divisi-divisi lain.
- c. Komite budget bertugas menyelesaikan anggaran tahunan.

9) Sofyan Syafri, Budgeting Penganggaran, Perencanaan dan Lengkapnya Untuk Membantu Manajemen, Edisi I, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997, hal. 93.

- d. Meminta/menerima serta mereview budget masing-masing departemen.
- e. Melakukan saran atau perbaikan budget departemen.
- f. Menyetujui atau mensahkan budget atau revisi budget.
- g. Untuk pelaksanaan anggaran maka komite ini juga bertugas mengikuti dan melihat penerapan anggaran, dan hal lain yang menyangkut rencana pelaksanaan anggaran dan untuk membicarakan beberapa hal yang menyangkut penyimpangan dari anggaran.
- h. Pada akhir tahun, tim ini bertugas juga menyelesaikan revisi dan penyesuaian anggaran dan mempersiapkan rekomendasi dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya.
- i. Komite ini pada akhir tahun anggaran akan membahas beberapa hal tentang anggaran yang belum rampung pada tahun lalu dan menyelesaikan anggaran yang lalu dan bila mungkin mengangkatnya kembali ke anggaran tahun berikutnya.
- j. Menerima analisis dan laporan tentang pelaksanaan budget.
- k. Komite ini bertugas untuk melakukan perbaikan secara terus menerus konsep anggaran komprehensif ini.

Dalam tahap penilaian faktor yang relevan kita akan menilai dan mengidentifikasi faktor yang berkaitan dengan perusahaan di masa yang akan datang baik langsung

maupun tidak langsung. Faktor-faktor yang relevan ini dapat juga dinilai berdasarkan apakah faktor itu tergolong merupakan faktor eksternal dan internal.

a. Faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan berarti faktor itu berasal dari luar dan biasanya tidak dapat dikontrol oleh perusahaan apakah dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Faktor eksternal ini misalnya :

- 1) GNP atau tingkat pendapatan masyarakat.
- 2) Jumlah dan kualitas penduduk.
- 3) Besarnya permintaan nasabah dalam jangka pendek.
- 4) Kegiatan dan kondisi kompetisi di pasar.
- 5) Penambahan produk khususnya jenis produk baru.

Dari faktor internal dan eksternal ini ada faktor yang dapat dikontrol dan ada pula faktor yang tidak dapat dikontrol. Kemudian dapat dibagi lagi tergantung keadaannya, ada faktor yang bisa dikontrol jangka panjang tetapi tidak bisa dikontrol dalam jangka pendek.

b. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan sendiri. Faktor internal ini juga dapat digolongkan ke dalam dua tipe yaitu tipe internal yang dapat dikontrol dan faktor yang tidak dapat

Misalnya :

1) Kualitas karyawan

Faktor ini tidak dapat dikontrol dalam jangka pendek.

2) Jumlah pegawai perusahaan

Untuk kuantitas karyawan tertentu dapat dikontrol.

3) Jumlah modal perusahaan

Hal ini bisa dikontrol bisa juga tidak. Kalau perusahaan perseorangan mungkin lebih mudah dikontrol dibandingkan dengan perusahaan yang sudah go public.

4) Iklan perusahaan biasanya dapat dikontrol.

5) Metode atau strategi penjualan biasanya dapat dikontrol.

6) Harga produk yang dibebankan bisa disebut dapat dikontrol.

7) Biaya operasi bisa dikontrol pada tahap-tahap tertentu.

Dengan demikian faktor yang relevan itu dapat berupa :

1. Controllable variable

Controllable variable adalah semua faktor yang mempengaruhi perusahaan yang dapat dikuasai dan dikontrol, ditetapkan, diatur oleh perusahaan. Misalnya suatu lembaga pendidikan tinggi dapat mengontrol

UNIVERSITAS MEDAN AREA

jumlah pegawai administrasi, besarnya uang SPP

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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)12/2/24

Untuk yang tidak bisa dikontrol tidak usaha dipikirkan sehingga waktu manajer tidak terbuang oleh faktor-faktor yang bersifat uncontrollable.

Dalam pembahasan ini penulis hanya membahas masalah anggaran penjualan saja. Anggaran penjualan adalah pendukung utama dalam penyusunan anggaran menyeluruh. Anggaran penjualanlah umumnya yang pertama sekali disusun, baru kemudian anggaran lainnya. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan perusahaan dalam melakukan penjualan. Untuk itu penyusunan anggaran penjualan sebenarnya tidak terlalu menyimpang dengan anggaran yang dibuat. Kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan selanjutnya akan berakibat salah pada anggaran-anggaran lainnya, sehingga perlu diadakan revisi anggaran kembali.

Masalah utama dalam anggaran penjualan adalah jumlah satuan produksi atau persediaan yang akan dijual dan berapa harga penjualannya baik per unit dan per jenis barang, maupun jumlahnya. Dalam hal ini ada dua dasar kebijaksanaan yang dapat ditempuh :

- a. Taksiran terhadap kurva permintaan, yakni bahwa perubahan tingkat harga akan mengakibatkan perubahan tingkat permintaan.
- b. Kurva biaya persatuan, yakni makin tinggi volume produksi akan semakin besar biaya yang ditanggung. 10)

Karena anggaran penjualan merupakan kunci keberhasilan anggaran menyeluruh maka harus diadakan peramalan penjualan yang teliti. Peramalan penjualan yang teliti harus memperhatikan dua faktor utama yaitu :

1. Faktor intern perusahaan :
 - a. Alat-alat promosi :
 - Reklame
 - Insentif
 - b. Kapasitas pabrik
 - c. Kualitas produk dan teknologi tepat guna
 - d. Metode depresiasi
 - e. Perawatan dan reparasi
 - f. Kebijakan harga
 - g. Manajemen
2. Faktor ekstern perusahaan :
 - a. Ekonomi sumber daya manusia
 - Distribusi umur, seks
 - Angkatan tenaga kerja
 - Kesempatan kerja
 - Upah dan pendapatan
 - b. Indikator ekonomi
 - Kemakmuran masyarakat
 - Konjungtur ekonomi
 - Analisa pasar
 - c. Kebijakan ekonomi pemerintah
 - Pajak dan subsidi
 - Ekspor dan impor
 - Tindakan moneter nasional dan internasional
 - Lembaga-lembaga : perburuhan majikan dan buruh, KADIN, lembaga konsumen
 - d. Persaingan
 - Perusahaan dan industri
 - e. Poleksosbud
 - Sistem ekonomi
 - Sosial kultural, agama, suku bangsa dan adat istiadat
 - Selera konsumen, mode
 - Psychologic masyarakat
 - f. Ekologis
 - Alam dan lingkungan
 - Pengaruh musim. 11)

Faktor intern perusahaan adalah faktor manajemen yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor ini meliputi penyediaan faktor-faktor produksi hingga tersedianya produk yang dapat dijual ke pasar.

ad.1a) Alat-alat promosi

Alat-alat promosi dapat dibagi atas :

- 1) Reklame, yang meliputi : iklan di majalah, surat kabar, surat selebaran, radio, slide, etalase penjualan, dan lain-lain.
- 2) Insentif, yang meliputi : hadiah langsung, hadiah penarikan kupon, potongan harga, obral dan lain-lain.

Alat-alat promosi yang efektif dapat meningkatkan penjualan sekaligus menurunkan harga pokok yang selanjutnya meningkatkan laba perusahaan.

ad.1b) Kapasitas Pabrik

Anggaran penjualan harus disesuaikan dengan kapasitas produksi mesin-mesin yang tersedia di pabrik. Kapasitas produksi normal ditentukan oleh jumlah waktu kerja buruh pabrik, jam istirahat, mulainya mesin dijalankan, mesin yang rusak, waktu dalam masa perawatan, dan sebagainya. Jika anggaran penjualan melebihi kapasitas mesin yang tersedia, maka sebelumnya harus telah ada perluasan kapasitas mesin ataupun penambahan untuk unit

ad.1c) Kualitas produk dan teknologi tepat guna

Kualitas produk dan teknologi tepat guna menghasilkan image konsumen atas produk perusahaan. Untuk produk harus selalu dikembangkan sesuai dengan selera konsumen pada saat itu. Untuk itu penelitian dan survey sangat menunjang.

ad.1d) Efisiensi Tehnis dan Ekonomis

Efisiensi di dalam suatu perusahaan mutlak diperlukan jika perusahaan menginginkan untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan kompetitor atau setidaknya dapat bertahan dalam persaingan. Efisiensi teknis dapat diperoleh dengan pengadaan faktor-faktor produksi yang sesuai misalnya mesin. Sedangkan efisiensi ekonomis diperoleh dengan manajemen tenaga kerja yang baik, cara kerja, dan mengoptimalkan hasil yang diperoleh dari biaya-biaya yang telah dikeluarkan untuk menjalankan perusahaan.

ad.1e) Metode Depresiasi. Perawatan dan Reparasi Alat-alat Produksi

Metode depresiasi diperlukan agar pengadaan dana untuk penggantian mesin tersedia pada waktunya setepatnya dan demikian pula pengadaan dana untuk perawatan dan reparasi mesin agar kelangsungan produksi tetap lancar. Sistem penyusutan yang dipergunakan juga harus memperhatikan pedoman yang diperkenankan oleh

ad.1f) Kebijakan Harga

Kebijakan harga jual per unit masing-masing jenis barang yang dijual merupakan bagian yang sangat penting dalam penjualan. Kebijakan harga per unit yang kurang efektif dapat menyebabkan kekalahan perusahaan bersaing dalam industri sejenis. Untuk itu di dalam menetapkan harga jual harus dilakukan analisa yang sangat teliti.

ad.1g) Manajemen

Manajemena perusahaan meliputi manajemen penjualan/distribusi, manajemen produksi, manajemen administrasi dan sebagainya. Manajemen yang berhasil adalah manajemen yang mengelola faktor-faktor produksi yang efisiensi bagi perusahaan. Sebaik-baiknya faktor produksi yang tersedia bagi perusahaan jika tidak diperlakukan dengan manajemen yang sesuai akan sia-sia.

Faktor ekstern perusahaan adalah pengaruh di luar perusahaan yang sulit dikendalikan dan diluar dugaan. Untuk itu peramalan perusahaan harus realistis, cermat dan tanggap apabila ingin mencapai sukses dalam penyusunan anggaran penjualan dan dalam pencapaian target yang telah dianggarkan tersebut.

ad.2a) Tingkat Ekonomi Sumber Daya Manusia

Pendapatan masyarakat menentukan daya beli mereka. Jika tingkat ekonomi masyarakat rendah maka permintaan akan menurun yang secara global menurunkan pangsa pasar.

ad.2b) Indikator ekonomi

Indikator ekonomi merupakan alat atau petunjuk perkembangan kemakmuran masyarakat yang menggambarkan perkembangan semua variabel ekonomi makro yang memberi gambaran bagi perusahaan untuk dapat dipakai sebagai bahan analisa pasar. Analisa pasar meliputi organisasi penjualan, saluran distribusi, penetranan reklame, dan promosi penjualan untuk menjajakan dan menaikkan volume penjualan.

ad.2c) Kebijaksanaan ekonomi pemerintah

Kebijaksanaan ekonomi pemerintah meliputi kebijakan di bidang perpajakan, ekspor dan impor, kebijakan moneter, subsidi, pasar modal dan sebagainya. Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah berhubungan satu sama lainnya, misalnya pengenaan pajak atas bunga deposito dan tabungan akan mengalihkan sebagian dana masyarakat di pasar modal. Kemudahan-kemudahan di bidang moneter terutama di bidang perkreditan akan meningkatkan investasi, produksi, dan kemudian konsumsi.

Peraturan pemerintah yang tiba-tiba didalam masalah kebijaksanaan ekonomi akan mempengaruhi perusahaan tertentu sehingga ada yang menguntungkan dan merugikan perusahaan sehingga mempengaruhi rencana anggaran penjualan. 12)

Untuk itu perusahaan harus selalu tanggap dengan perkembangan ekonomi makro, kebijakan-kebijakan pemerintah sebelumnya dan dampak kebijakan-kebijakan tersebut melahirkan kebijakan yang baru.

ad.2d) Persaingan

Persaingan perusahaan dalam satu industri menyebabkan perusahaan selalu berusaha meningkatkan keefektifan dan efisiensi pengalokasian faktor produksi. Kelemahan perusahaan dalam persaingan menyebabkan pangsa pasarnya akan direbut oleh perusahaan kompetitor. Perusahaan harus memperhitungkan misalnya dengan permintaan pasar yang tetap, bagaimana merebut pangsa pasar pihak kompetitor atau setidaknya mempertahankan pangsa pasar yang telah dimilikinya. Atau pada saat permintaan meningkat bagaimana perusahaan dapat mengisi pangsa pasar yang tersedia sebelum direbut oleh perusahaan kompetitor.

ad.2e) Sistem Poleksosbud

Poleksosbud (politik, ekonomi, sosial dan budaya) adalah sistem keekonomian yang dianut suatu negara misalnya di Indonesia yang dikenal dengan Wawasan Nusantara. Dalam pelaksanaan pembangunan (Pelita) termaktub masalah politik, ekonomi, sosial dan budaya. Pelaksanaannya selalu harus berdasarkan poleksosbud yang dianut.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

ad.2f) Ekologis

Ekologis adalah hubungan antara makhluk hidup dan lingkungan. Ekologis suatu perusahaan meliputi hubungan antara perusahaan dengan lingkungannya yaitu lokasi di sekitar perusahaan, kota tempat berkedudukan perusahaan, dan negara tempat domisili perusahaan. Hubungan ini harus harmonis agar perusahaan dapat diterima lingkungannya.

- Alam dan Lingkungan

Penentuan peramalan perusahaan tertentu amat dipengaruhi alam dan lingkungan. Misalnya perusahaan kayu balok tidak bisa meningkatkan penjualannya jika akibat penebangan yang dilakukan akan merusak lingkungan walaupun permintaan akan kayu meningkat.

- Pengaruh Musim

Terhadap penjualan produk tertentu pengaruh musim dapat meningkatkan penjualan ataupun menurunkannya. Misalnya pada musim panas, industri minuman akan meningkatkan penjualan.

Didalam penyusunan anggaran tidak ada sistem dan prosedur tertentu yang dapat diterapkan pada setiap perusahaan karena anggaran tidak mempunyai standar tertentu dan juga karena kegiatan, tujuan dan masalah-masalah yang dihadapi berbeda untuk setiap perusahaan.

Demikian halnya pula dengan anggaran penjualan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

"Suatu prosedur budget harus dapat menyelesaikan soal-soal perusahaan seperti direncanakan dan oleh karena tidak ada perusahaan yang sama, prosedur budget-pun tidak perlu sama". 13)

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan antara lain :

1. Karakteristik pasar yang dihadapi perusahaan seperti :
 - a. Luasnya :
 - Apakah bersifat lokal
 - Apakah bersifat regional
 - Apakah bersifat nasional
 - b. Keadaan persaingan :
 - Apakah bersifat monopoli
 - Apakah bersifat persaingan bebas.
 - c. Kemampuan pasar untuk menyerap barang
 - d. Keadaan/sifat konsumen :
 - Apakah konsumen akhir
 - Apakah konsumen industri.
2. Kemampuan finansial :
 - Kemampuan membiayai penelitian pasar yang dilakukan.
 - Kemampuan membiayai usaha-usaha untuk mencapai target penjualan.
 - Kemampuan membeli bahan mentah untuk dapat memenuhi target penjualan.
3. Keadaan personalia
 - Apakah jumlah buruh yang tersedia cukup, kurang atau berlebihan.
 - Apakah tenaga yang tersedia mampu untuk melakukan tugas-tugasnya agar target yang ditentukan tercapai.
4. Dimensi waktu
Hal ini perlu diperhatikan sebab apabila membuat rencana-rencana terlalu awal, kemungkinan akan terjadi perubahan keadaan. Juga perlu dipertimbangkan sampai berapa lama rencana yang disusun tersebut masih reliable. 14)

13) R. Soemita Adikoesoemah, Op.Cit., hal. 13.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

14) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Op.Cit.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

hal. 105-106.

Document Accepted 12/2/24

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

Dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan tidak terlepas dari penaksiran jumlah satuan penjualan. Untuk melakukan penaksiran ini dapat berpedoman kepada :

1. Pengalaman-pengalaman tahun yang lalu
2. Ramalan penjualan tahun yang akan datang.

ad.1. Pengalaman-pengalaman tahun yang lalu

Pengalaman-pengalaman tahun yang lalu meliputi perkembangan penjualan dan keadaan perekonomian masa lalu. Perkembangan penjualan meliputi naik-turunnya atau tetapnya tingkat kuantitas penjualan yang dicapai perusahaan dan perusahaan sejenis dalam kompetitor. Keadaan perekonomian meliputi peraturan pemerintah, kebijakan dan regulasi ekonomi dan hasil/dampaknya dalam jangka dekat serta jangka panjang.

ad.2. Ramalan penjualan tahun yang akan datang

Ramalan penjualan tahun yang akan datang berkaitan dengan pengalaman yang telah lalu. Untuk peramalan penjualan tahun yang akan datang membutuhkan analisa sebagai berikut :

- a. Analisa hasil-hasil yang lalu.
- b. Analisa pasar
- c. Analisa status masing-masing produk sehubungan dengan pasarnya dan keuntungan. 15)

ad.a. Analisa hasil-hasil yang lalu

Analisa hasil-hasil yang lalu meliputi analisa perkembangan penjualan selama beberapa tahun yang lalu bertujuan mengukur prestasi anggaran yang dicapai tahun-tahun sebelumnya, berguna sebagai dasar pertimbangan untuk melakukan peramalan.

Untuk itu masing-masing produk harus dianalisa karena mempunyai masalah yang berbeda-beda. Analisanya terutama meliputi pesanan yang diterima, pengiriman dan pengembalian serta masalah-masalah lain yang berkaitan dengan penjualan.

ad.b. Analisa pasar

Analisa pasar dimaksudkan untuk mengumpulkan berbagai keterangan yang perlu sehubungan dengan daerah penjualan tertentu. Analisa pasar dapat dilakukan secara langsung dan secara tidak langsung. Secara langsung yaitu turun ke lapangan mengadakan survei dan secara tidak langsung dilakukan dengan mengirimkan formulir isian kepada para konsumen dan langganan.

Hasil analisa pasar meliputi keinginan konsumen suatu daerah tertentu terhadap produk perusahaan dan terhadap produk kompetitor, pelayanan yang dikehendaki dan yang diperoleh, dan pesan-pesan khusus dari konsumen.

Beberapa segi yang perlu dianalisa dalam peneli-

UNIVERSITAS MEDAN AREA

.....
tuan pemasaran adalah :
.....

Document Accepted 12/2/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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)12/2/24

1. Potensi permintaan
2. Peramalan penjualan
3. Cara-cara pemasaran
4. Peranan reklame dan promosi penjualan
5. Penentuan lokasi perusahaan
6. Penelitian citra konsumen
7. Analisa produk
8. Penentuan harga jual. 16)

ad.c. Analisa status masing-masing produk sehubungan dengan pasarnya dan keuntungan

Analisa masing-masing produk bertujuan mengetahui posisi masing-masing produk tersebut dalam perolehan keuntungan perusahaan. Hal-hal yang dianalisa meliputi apakah produk tersebut mempunyai permintaan di pasar, berapa biaya yang timbul sehubungan dengan produk tersebut dibandingkan dengan biaya-biaya yang diperlukan produk yang lain, apakah produk tersebut mendatangkan keuntungan, apakah produk tersebut sesuai dengan rencana distribusi. Metode analisa dapat berupa metode kualitatif yaitu mempergunakan pertimbangan para penjual, pimpinan para penjual, ahli, dan konsumen. Sedang metode lainnya yaitu metode kuantitatif mempergunakan statistik dan matematik, misalnya dengan analisa trend dan analisa korelasi.

Hasil analisa adalah apakah produk bersangkutan perlu ditambah, dikurangi atau dihentikan atau dimodifikasi pada masa yang akan datang. Pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada :

- a. Bagian administrasi : pada perusahaan yang kecil.
- b. Panitia anggaran : pada perusahaan yang besar. 17)

Berikut ini akan disajikan tabel anggaran penjualan sebagai berikut :

Tabel I

BUDGET PENJUALAN TAHUN 1996
MENURUT PRODUK (UNIT/DALAM RIBUAN RUPIAH)

No.	Keterangan	Rp	Total	Budget			
				Triwulan 1	Triwulan 2	Triwulan 3	Triwulan 4
I	Produk Sabun mandi @ Rp. 8.000,-	120.000	15.000	2.500	3.000	4.500	5.000
III	Produk Shampo @ Rp. 10.000,-	200.000	20.000	3.000	4.000	6.000	7.000
III	Produk Sabun cuci @ Rp. 2.000,-	80.000	40.000	5.000	8.000	12.000	15.000
IV	Bedak @ Rp. 3.400,-	85.000	25.000	6.000	6.000	6.000	7.000
V	Sabun Tangan @ Rp. 1.500,-	15.000	10.000	2.000	2.000	3.000	3.000
Total			110.000	18.500	23.000	31.500	37.000
Dalam Rupiah		500.000		84.000	104.000	143.000	169.000

Sumber : Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, hal. 152.

E. Pengawasan Penjualan Melalui Anggaran

Tujuan pengawasan penjualan melalui anggaran adalah agar sasaran yang ditetapkan dapat dicapai yang selanjutnya menjamin sasaran lain yang telah dianggarkan terutama laba perusahaan.

Untuk itu ada langkah-langkah yang harus ditempuh, yaitu :

1. Manajemen harus menetapkan sasaran per bulan atau per kwartal dalam anggaran tahunan sebagai patokan.
2. Manajemen harus memonitor pelaksanaannya di pasar.
3. Manajemen harus menentukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaannya.
4. Manajemen harus mengambil tindakan perbaikan untuk menutupi kesenjangan antara sasaran dan pelaksanaannya.

Tindakan-tindakan manajemen dalam langkah-langkah tersebut tidak terlepas dari analisa, yaitu analisa penjualan, analisa bagian pasar, analisa biaya pemasaran terhadap penjualan, analisa keuangan, dan analisa sikap konsumen.

Pengawasan anggaran penjualan tidak terlepas dari pengawasan rentabilitas, pengawasan efisiensi dan strategi :

- a. Pengawasan rentabilitas membantu manajemen menentukan apakah kebijaksanaan harga jual per unit memberikan keuntungan, apakah produk tertentu perlu diperluas, dikurangi atau dihilangkan.
- b. Pengawasan efisiensi ditekankan pada pertimbangan biaya untuk mengelola para penjual, promosi dan distribusi penjualan.
- c. Pengendalian strategi merupakan suatu program menghadapi kemungkinan yang terus menerus terjadi akibat perubahan dalam lingkungan penjualan. Strategi harus secara sistematis dievaluasi atas ketepatannya menghadapi kebijaksanaan kompetitor, kebijaksanaan pemerintah dan keinginan konsumen.

Pengawasan anggaran digunakan terhadap sistem pengawasan manajemen (system of managerial control) dan pembukuan, dimana semua tindakan-tindakan diramalkan sejauh mungkin direncanakan sebelumnya dan hasil-hasil nyata dibandingkan dengan apa yang telah diramalkan dan direncanakan. 18)

Dengan adanya pengawasan, maka dapatlah diketahui penyimpangan-penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya karena pengawasan anggaran akan menunjukkan :

- a. Hasil yang sesungguhnya
- b. Hasil yang dianggarkan
- c. Perbedaan atau penyimpangan yang terjadi. 19)

18) Winardi, Pengawasan Budgeter dan Biaya-biaya Standar, Edisi II, Penerbit Alumni, Bandung, 1994, hal. 12.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

19) Wasis, Pengantar Ekonomi Perusahaan, Edisi III, Penerbit Alumni, Bandung, 1996, hal. 119.

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 (repository.uma.ac.id)12/2/24

Agar lebih jelas uraian tersebut di atas, maka dibuat contoh di bawah ini, sebagai berikut :

Tabel II
ANGGARAN DAN REALISASI PENJUALAN

<u>Keterangan</u>	<u>Anggaran</u>	<u>Realisasi</u>	<u>Perbedaan</u>
<u>Barang X</u>			
Kuantitas	20.000 unit	21.000 unit	1.000 unit
Harga jual per unit	@ Rp. 500,-	Rp. 500,-	-
Jumlah	Rp. 10.000.000.000,-	Rp. 10.500.000,-	Rp. 500.000,-
<u>Barang Y</u>			
Kuantitas	40.000 unit	40.000 unit	-
Harga jual per unit	Rp. 1.000,-	Rp. 900,-	Rp. 100,-
Jumlah	Rp. 40.000.000.000,-	Rp. 36.000.000,-	Rp. 4.000.000,-
<u>Barang Z</u>			
Kuantitas	15.000 unit	15.000 unit	-
Harga jual per unit	@ Rp. 2.000,-	@ Rp. 2.000,-	-
Jumlah	Rp. 30.000.000.000,-	Rp. 30.000.000,-	

Sumber : Winardi, Pengawasan Budgeter dan Biaya-biaya Standar, hal. 16.

BAB III

PT. PANAMAS MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Panamas pada awalnya merupakan divisi distribusi PT. HM. Sampoerna dengan pola operasional distribusi memakai sistem agen. Sejak September 1986 sistem ini dihapuskan dan diambil alih oleh suatu jaringan distribusi milik Sampoerna yang berbadan hukum CV.

Pada tanggal 31 Oktober 1988 secara resmi divisi distribusi berdiri sendiri berbadan hukum CV. Sampoerna Distribusi Nusantara. Kemudian pada tanggal 1 Januari 1991 CV. Sampoerna Distribusi Nusantara beralih badan hukum menjadi PT. Panamas, sekaligus Profit Centre sebagai tujuan utamanya. Sejak itu sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa distribusi, aktivitas PT. Panamas selain mendistribusikan produk-produk PT. HM. Sampoerna juga produk-produk prinsipal yang telah mengikat janji dengan PT. Panamas sebagai mitra usahanya.

Sejak tanggal 1 Agustus 1994, dengan semakin tajamnya persaingan bisnis dengan meningkatnya kinerja perusahaan PT. Panamas merubah strategi. Konsentrasi

kembali dipusatkan penuh khusus sebagai distributor tunggal PT. HM. Sampoerna fungsi canvassing yang sebelumnya ditangani field marketing menjadi bagian tugas PT. Panamas.

Berbarengan dengan itu suatu momen penting perlu dicatat sang saudara kandung Pansem tumbuh menjadi dewasa. Mandiri adalah keputusan yang bijak untuk mengambil alih tongkat komando sebagai pengendali secara penuh distribusi produk non HMS dan non rokok. Identitas diripun berganti ATRI (PT. ATRI Distribusindo) sedangkan PT. Panamas kepak sayapnya melingkupi hampir seluruh wilayah Nusantara dari Banda Aceh di ujung barat sampai Jayapura, propinsi Indonesia paling timur.

Dengan 35 kantor berstatus cabang yang dibawah 5 kantor regional dan 1 kantor pembantu regional, PT. Panamas bergerak dalam satu jaringan distribusi yang eksistensif dan dinamis. Ditambah dengan 34 agen berbentuk penyalur khusus sebagai perpanjangan tangan untuk menjangkau pulau-pulau yang terbesar secara geografis.

Pada saat itu PT. Panamas juga menangani fungsi Canvassing Topping up dan Merchandising atau dikenal sebagai (TM). Berkat dukungan kekuatan tidak kurang dari 1.800 orang karyawan berikut beragam armada operasionalnya PT. Panamas terus tumbuh dan berkembang menjadi salah satu anak perusahaan Sampoerna yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

paling menguntungkan. Akhirnya dengan memiliki sarana

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

infrastruktur yang mapan dan jaringan distribusi yang luas, PT. Panamas akan selalu mengaktualisasikan diri sehingga mampu memegang peranan penting dalam bidang distribusi dan penjualan di masa mendatang.

2. Struktur Organisasi

Bila sebuah perusahaan bertambah besar, maka persoalan organisasi semakin bertambah kuat. Kegagalan suatu perusahaan sesungguhnya adalah gambaran mengorganisir dan memimpin perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu wahana yakni struktur organisasi. Kemudian dari wahana tersebut perusahaan melakukan kegiatan, dimana kegiatan yang satu berhubungan dengan kegiatan yang lain.

Organisasi dan menghemat adalah dua hal yang tidak dipisahkan keduanya hanya dapat dibedakan. Organisasi adalah alat bagian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan, organisasi tanpa manajemen menyebabkan kekacaulakuan, sebaliknya manajemen tanpa organisasi menyebabkan kebingungan. Demikian juga halnya pada PT. Panamas Medan, dalam kegiatannya membentuk organisasi. Adapun struktur organisasi yang dipergunakan tersebut adalah berbentuk sistem organisasi garis dan staf.

Pada struktur organisasi PT. Panamas Medan bertanggungjawab kepada PT. HM. Sampoerna sebagai induk perusahaan. Akan tetapi pihak kantor pusat memberikan wewenang yang berbentuk desentralisasi, dengan perkataan lain semua aktivitas di PT. Panamas dilaksanakan sendiri. Untuk lebih lanjut gambaran yang jelas mengenai struktur organisasi PT. Panamas Medan dapat dilihat pada halaman berikut :



Adapun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah :

a. Regional Sales Manager

Tugas dan tanggung jawab regional sales manager adalah :

- 1) Bertanggungjawab atas jalannya operasi perusahaan, baik ke luar maupun ke dalam.
- 2) Mentaati peraturan perusahaan dan menggerakkan perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan kantor induk PT. HM. Sampoerna.
- 3) Membuat rencana anggaran pendapatan/pembiayaan per tahun bersama-sama dengan area sales manager, regional chief administration.
- 4) Membimbing, mendidik, memotivasi dan mengembangkan pemasaran produk.
- 5) Menggerakkan perusahaan berdasarkan anggaran pendapatan/pembiayaan tahun yang telah disetujui oleh general manager.
- 6) Menandatangani surat-surat berharga, wesel cek, giro bank dan surat berharga lainnya untuk kepentingan perusahaan.
- 7) Menyediakan data-data atau informasi pendukung yang diperlukan secara teratur.
- 8) Mengirimkan hasil 13 WSF dengan komentar jika diperlukan ke HO dan sales director secara tepat

b. Area Sales Manager

Adapun tugas dan tanggung jawab area sales manager adalah :

- 1) Membagi dan menginformasikan tagihan penjualan kepada salesman/agen dalam mencapai target penjualan.
- 2) Menjaga hubungan baik dengan langganan lama dan membina hubungan dengan langganan baru.
- 3) Mengumpulkan informasi mengenai produksi pasar konsumen dan membuat laporan setiap bulan.
- 4) Membuat rencana kerja penjualan, tagihan, kunjungan dan promosi dalam wilayah jangkauannya setiap bulan dan setiap harinya.
- 5) Sebagai pelaksana proses dari pembuatan arima dan model matematis.
- 6) Mengkoordinasikan dan menyediakan angka arima untuk bahan diskusi antara sales dan marketing.
- 7) Bertanggungjawab kepada regional sales manager.

Dalam menjalankan tugasnya area sales manager dibantu oleh :

- a) Area Chief Administration
- b) Deputy Area Sales Manager
- c) Supervisor

c. Regional Chief Administration

Tugas dan tanggung jawab regional chief admi-

UNIVERSITAS MEDAN AREA
nistration adalah :

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

- 1) Mengelola serta mengembangkan keuangan perusahaan yang berarti meningkatkan hubungan pihak bank dan membuat persiapan kredit.
- 2) Merencanakan pembayaran urusan-urusan operasinya pembiayaan overhead cost, pajak perusahaan, biaya perizinan dan lain sebagainya yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan.
- 3) Mengusahakan kredit bank sepanjang dibutuhkan perusahaan.
- 4) Mengawasi/mengontrol seluruh perputaran keuangan perusahaan untuk dipertanggungjawabkan kepada regional sales manager.
- 5) Meneliti dan memberikan persetujuan atas biaya untuk diajukan pada regional sales manager.
- 6) Memberikan bantuan kepada urusan pembukuan agar dengan demikian neraca tahunan perusahaan dapat selesai selambat-lambatnya pada bulan Februari setiap tahunnya.
- 7) Merencanakan pembayaran pajak perusahaan setiap tahunnya.
- 8) Meneliti, mengawasi penggunaan uang harian, baik berupa biaya operasi maupun biaya rutin dan hanya dapat dibayar setelah ada persetujuan.
- 9) Bertanggungjawab atas pekerjaannya kepada regional sales manager.

Regional chief administration dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh administration supervisor.

d. Marketing Service Area Manager

Tugas dan tanggung jawab marketing service area manager adalah :

- 1) Memberikan evaluasi dan perbaikan jika diperlukan dalam membuat model matematis.
- 2) Menyediakan data dan informasi yang diperlukan area sales manager.
- 3) Bertanggungjawab kepada area sales manager.

e. Brand Manager

Tugas dan tanggung jawab brand manager adalah :

- 1) Menyediakan data dan informasi yang diperlukan oleh area sales manager/kepala pos dan area coordinator.
- 2) Menyampaikan program.
- 3) Menyediakan sales forecast untuk satu tahun.
- 4) Bertanggungjawab kepada area sales manager.

f. Area Coordinator

Tugas dan tanggung jawab area coordinator adalah :

- 1) Sebagai pelaksana proses dan pembuatan model matematis.
- 2) Bertanggungjawab kepada marketing service area

manager.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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)12/2/24

g. Sales MIS

Tugas dan tanggung jawab sales MIS adalah :

- 1) Mengkoordinasikan pelaksanaan 13 WSF.
- 2) Menerima hasil akhir 13 WSF dari area, mengkonsolidasikan dalam bentuk 13 WSF nasional dan mendistribusikan ke pihak-pihak terkait.
- 3) Memantau dan memberikan umpan balik pada area direktor coordinator.

3. Bidang Usaha

PT. Panamas Medan merupakan anak perusahaan dari PT. HM. Sampoerna Jakarta. PT. Panamas merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha distributor rokok produksi PT. HM. Sampoerna.

Adapun produksi PT. HM. Sampoerna yang dijual oleh PT. Panamas adalah :

- Dji Sam Soe Kretek
- Dji Sam Soe Filter
- Dji Sam Soe Tube
- Sampoerna Hijau (SAG)
- Panamas Kuning (PK)
- Sampoerna Mild 16
- Sampoerna Mild Menthol
- Sampoerna Mild 12
- Sampoerna Mild Menthol 12
- A Internasional
- New ST Dupont

B. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam pembahasan ini penulis hanya membahas prosedur penyusunan anggaran penjualan saja. Berdasarkan surat edaran di PT. Panamas, masing-masing kantor cabang (brand) dapat menyusun konsep anggaran. Dalam hal ini setiap brand yang melakukan penjualan produk rokok

Penyusunan anggaran penjualan sangat penting sebagai alat perencanaan, pengawasan dan koordinasi seluruh kegiatan perusahaan. Untuk itu dalam menyusun anggaran tersebut dibutuhkan pertimbangan, ketelitian dan kecermatan dalam menentukan serta menetapkan kebijaksanaan yang diambil.

Anggaran penjualan sangat berguna bagi regional sales area sebagai pedoman untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah diperoleh, sehingga dapat diketahui apakah hasil yang dicapai atau kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau tidak. Penyusunan anggaran penjualan pada PT. Panamas Medan dilakukan oleh suatu team khusus yang disebut dengan team anggaran. Team anggaran terdiri dari para kepala cabang dan diketuai oleh area sales manager.

Rancangan anggaran yang telah disusun oleh masing-masing cabang, kemudian oleh tim anggaran akan menyesuaikannya dengan kebijaksanaan yang telah digaris-kan oleh regional sales manager. Apabila team ini telah dapat menyetujui anggaran yang disampaikan oleh masing-masing cabang, maka anggaran tersebut diteruskan kepada regional sales manager untuk mendapat pengesahan. Anggaran yang telah disetujui dan disahkan oleh regional sales manager, selanjutnya dibagi-bagikan kepada masing-masing cabang (brand) yaitu brand manager yang bertanggungjawab sebagai pelaksana anggaran.

Secara bertahap prosedur penyusunan anggaran penjualan pada PT. Panamas Medan adalah :

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran persediaan
3. Anggaran biaya penjualan
4. Anggaran biaya administrasi dan umum.

Anggaran penjualan PT. Panamas Medan dibuat berdasarkan forecast dua minggu yang dibuat atas dasar penjualan-penjualan sebelumnya. Persentase kenaikan atau penurunan penjualan diperoleh dari hasil forecast tersebut. Forecast yang dibuat selama dua minggu ini digunakan untuk menentukan anggaran penjualan. Angka-angka anggaran tersebut digunakan untuk mengambil kebijaksanaan penambahan kapasitas produksi sebaliknya untuk produk yang kurang dominan akan dikurangi produksinya.

Setelah memperoleh taksiran total penjualan PT. Panamas memberikan data forecast penjualan untuk masing-masing brand seluruh data .direkapitulasi dengan menyesuaikan kepada forecast yang telah disampaikan. Distribusi unit penjualannya disalurkan di daerah penjualan masing-masing daerah dan agen (grosir) selain memperhatikan data forecast yang diserahkan, mereka juga memperhatikan selera konsumen. Kegiatan kompetitor dan keadaan perekonomian di daerah yang bersangkutan diperoleh dari hasil survey.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/2/24

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

Berikut ini penulis menyajikan anggaran yang dibuat oleh PT. Panamas Medan.

Tabel III
PT. PANAMAS MEDAN
ANGGARAN PENJUALAN ROKOK 2001
(DALAM PACK)

P r o d u k	Target	Realisasi	+ / (-)
Djisamsoe (DSS)	124.085.000	125.997.651	1.912.651
Sampoerna Hijau (SA6)	7.387.000	7.129.634	(257.366)
Panamas Kretek (PK)	30.295.000	31.211.255	916.255
Sampoerna Mild 16	51.709.000	52.697.799	988.799
Sampoerna Mentol 16	409.530	365.672	(43.858)
Sampoerna Mild 12	19.505.000	20.671.293	1.166.293
Djisamsoe Filter (DSSF)	543.650	465.360	(78.290)
Sampoerna STD	192.560	181.261	(11.299)

Sumber : PT. Panamas Medan.

C. Pengawasan Penjualan Melalui Anggaran

Anggaran penjualan merupakan alat untuk merencanakan, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan penjualan dan mengontrol berbagai program pelaksanaan selama satu tahun. Anggaran penjualan seperti yang diuraikan lalu menjelaskan realisasi yang telah dicapai dibandingkan dengan anggaran. Dengan demikian pimpinan cabang pada setiap tingkat dapat menentukan hubungan antara realisasi dan anggaran. Selanjutnya regional sales manager dan pimpinan lainnya dapat menentukan alasan atau sebab-sebab dari penyimpangan-penyimpangan yang penting dan berdasarkan itu dapat mengambil tindakan-tindakan dalam batas wewenang untuk memperbaiki situasi atau keadaan yang tak diinginkan.

Didalam anggaran penjualan diperinci program-program fisik untuk dilaksanakan dan taksasi biaya yang diperlukan untuk melaksanakannya. Suatu hal yang perlu diperhatikan ialah bahwa anggaran penjualan harus berisi tinjauan-tinjauan yang mungkin dicapai jikalau rencana anggaran penjualan akan berfungsi sebagai alat pengukur realisasi.

Kegiatan manajemen selama tahun anggaran haruslah dipedomani oleh rencana pendapatan dan anggaran belanja. Pelaksanaan dan pengarahan program pelaksanaan harus sesuai dengan rencana anggaran pendapatan dan belanja

kecuali keadaan dan situasi menghendaki perubahan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

perubahan yang perlu, seperti keadaan ekonomi atau tidak tersedianya bahan-bahan atau alat-alat yang diperlukan atau terlambatnya pembelanjaan untuk investasi baru dalam jumlah yang besar. Jadi rencana anggaran harus berfungsi sebagai alat untuk mengukur atau mengisi berhasil tidaknya suatu kegiatan.

Laporan manajemen seperti dijelaskan dalam laporan anggaran penjualan telah disusun sedemikian rupa untuk pimpinan pada setiap tingkat dapat mengetahui hasil-hasil pelaksanaan dari pada rencana yang ditentukannya dalam perbandingan dengan sesungguhnya terjadi. Perbandingan yang diadakan haruslah antara realisasi di lain pihak. Dengan demikian anggaran penjualan harus berfungsi sebagai alat yang berfaedah untuk menentukan hasil-hasil yang tidak menggembirakan serta sebab atau alasannya, sehingga pimpinan bisa mendapat landasan untuk merumuskan dan melancarkan tindakan-tindakan perbaikan atau korektif.

Agar tujuan pimpinan tersebut di atas dapat tercapai secara efektif, maka laporan-laporan manajemen harus diterimanya pada waktu yang telah ditentukannya laporan-laporan itu sudah harus diterima oleh pimpinan yang bersangkutan pada waktu yang sedemikian rupa sehingga cukup waktu baginya untuk memikirkan dan mengambil tindakan-tindakan yang perlu. Laporan-laporan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

manajemen pada umumnya menggambarkan hasil keseluruhan

- © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
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

dari tujuan pimpinan. Namun yang terpenting laporan manajemen itu harus dapat mengungkapkan situasi yang mengandung indikasi-indikasi yang perlu diteliti lebih lanjut sebelum pimpinan menentukan dasar-dasar untuk mengambil tindakan. Oleh karena itu pimpinan harus dapat menentukan situasi-situasi yang memerlukan tindakan perbaikan.

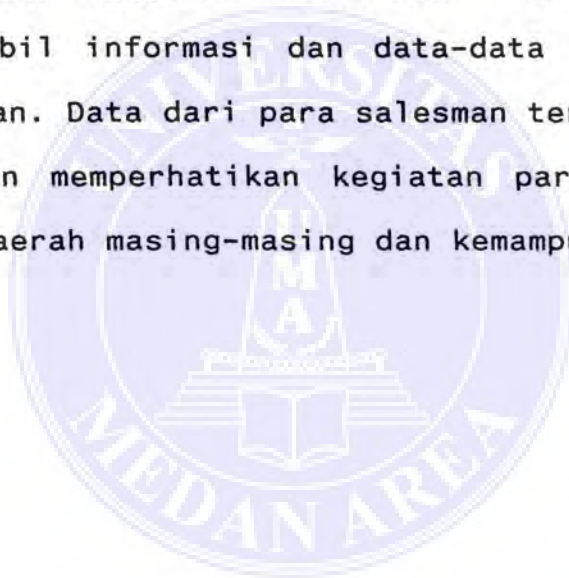
Setiap akhir tahun PT. Panamas pusat melakukan pemeriksaan terhadap laporan-laporan penjualan, arus kas, dan bukti-bukti transaksi. Oleh tim audit hasil laporan tersebut disampaikan pada tim audit yang ada di PT. Panamas pusat untuk diolah dan dianalisa. Tujuan diadakan atau dilakukan audit untuk menghindari adanya penyimpangan-penyimpangan dan kesalahan-kesalahan baik pencatatan secara administrasi dan prosedurnya. Dalam setiap laporan audit terdapat beberapa laporan yaitu :

1. Laporan penjualan
2. Laporan biaya
3. Laporan inventory
4. Laporan sistem administrasi dan personil.

Laporan ini berguna untuk pengawasan anggaran agar tidak terjadi perbedaan antara PT. Panamas pusat dengan PT. Panamas yang ada di Medan. Dan selanjutnya hasil laporan tersebut untuk mengambil kebijaksanaan dalam mencapai target yang ingin dicapai.

Kelemahan dan keunggulan setiap daerah dibahas untuk memperhitungkan forecast penjualan di masa yang akan datang. Pada hakekatnya penyusunan anggaran dengan mempergunakan dasar anggaran penjualan adalah tepat, di mana setelah diperoleh laba bruto diperhitungkan biaya-biaya sehubungan dengan penjualan dan operasi perusahaan.

Penyusunan anggaran dilakukan oleh PT. Panamas dengan mengambil informasi dan data-data dari masing-masing salesman. Data dari para salesman tersebut diolah kembali dengan memperhatikan kegiatan para kompetitor dan prospek daerah masing-masing dan kemampuan konsumen.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan evaluasi pada Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dilibatkannya setiap bagian dan seksi menyusun usulan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, sehingga akan mendorong setiap bagian untuk bekerja lebih baik.
2. Perusahaan secara bertahap penyusunan anggaran penjualan pada PT. Panamas terdiri dari :
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran persediaan
 - c. Anggaran penjualan.
3. Anggaran penjualan produk rokok perusahaan mengalami kelebihan target. Dengan demikian penjualan meningkat setiap tahunnya.
4. Pengawasan penjualan yang dilakukan sudah efektif dimana selain setiap tahun tingkat penjualan meningkat, biaya penjualan juga dapat ditekan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis menyajikan saran yang mungkin ada manfaatnya bagi perusahaan.

1. Sebaiknya diciptakan lingkungan kerja setiap bagian agar dalam melaksanakan pekerjaan tercipta hubungan yang harmonis antar bagian di perusahaan.
2. Anggaran yang disusun oleh setiap bagian kantor cabang sebaiknya direvisi kembali dengan membuat team khusus anggaran, di mana anggotanya adalah dari setiap bagian kantor cabang perusahaan.
3. Sebaiknya agar persediaan di gudang tidak mengalami kekurangan, maka dalam permintaan produk rokok dari perusahaan ditingkatkan, hal ini dengan meningkatkan anggaran permintaan persediaan ke kantor pusat.
4. Sebaiknya pengawasan penjualan lebih ditingkatkan lagi agar apabila terjadi kelemahan terhadap proses penjualan dapat segera diatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anton M. Samosir, Budgeting Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi III, Penerbit Universitas HKBP Nommensen, Medan, 1991.
- Agus Ahyari, Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif, Edisi III, Buku I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1995.
- Basu Swastha DH., Azas-azas Marketing, Edisi III, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996.
- Glenn A. Welsch, Budgeting Profit Planning and Control, (Budgeting Perencanaan dan Pengendalian Laba), Edisi V, Terjemahan R.A. Fadly dan Tien Kartini, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan, Prinsip Mekanisme dan Penyusunannya, Edisi IV, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1995.
- M. Munandar, Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993.
- R. Soemita Adikoesoemah, Budget Perusahaan, Edisi IV, Penerbit Sinar Baru, Bandung, 1995.
- R. A. Supriyono, Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok, Edisi III, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1994.
- Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, Edisi I, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.
- Wasis, Pengantar Ekonomi Perusahaan, Edisi III, Penerbit Alumni, Bandung, 1996.
- Winardi, Pengawasan Budgeter dan Biaya-biaya Standar, Edisi II, Penerbit Alumni, Bandung, 1994.
- S. Nasution dan M.Thomas, Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, Makalah, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.

Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.