

**Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali
Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha
(Studi kasus di CV. Mustika Surya Electric Samarinda)**

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Strata 1



Oleh :

Devita Mardiana Suprapti

NIM. 1102095005

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MULAWARMAN
SAMARINDA
2015**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : **Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha (Studi Kasus Pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda)**

Nama : Devita Mardiana S.

NIM : 1102095005

Jurusan : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Bisnis

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Menyetujui,
Pembimbing I, **Pembimbing II,**

Rr. Marliana, SE., MM

Eko A. Widyanto, SE., M.SA

Mengetahui,
Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Mulawarman

Prof. Dr. Drs H. Adam Idris, M.Si
NIP. 19600114 198803 1 003

Tanggal Lulus:

ABSTRAK

Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha
(Studi Kasus Pada CV. Mustika Surya Elektrik)

Devita Mardiana S.
Universitas Mulawarman
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Adminstrasi Bisnis

Dalam skripsi ini penulis melakukan penelitian pada perusahaan swasta yang bergerak dibidang penyedia jasa dan alat elektrikal yakni CV. Mustika Surya Elektrik yang berlokasi di Samarinda – Kalimantan Timur.

Penulis melakukan penelitian dengan rumusan masalah yang ada yakni, bagaimana penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda penulis melakukan pengujian rumusan masalah menggunakan alat analisis presentase yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981 : 302) melalui penyebaran kuesioner terhadap key informan selaku pejabat berwenang di perusahaan dalam kegiatan penjualan.

Berdasarkan penlitian yang telah dilakukan melalui analisis presentase didapat hasil yakni 57% dengan ini dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda cukup tercapai dalam realisasinya.

Dan uji forcast dengan menggunakan metode trend bebas dimana didapatkan hasil untuk peramalan pada tahun 2015, minimal pendapatan penjualan Rp. 200.000.000,00 dan maksimal pendapatan Rp.400.000.000,00

Penulis memberikan sedikit saran dan masukan untuk dipertimbangkan dalam melakukan pelaksanaan penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha dimana kurangnya pengawasan sebagai pengendalian penerapan anggaran penjualan terhadap pelaksanaan pada realisasinya.

Kata Kunci : Anggaran Penjualan, Manajemen Penjualan Perusahaan, Pengembangan Usaha.

RIWAYAT HIDUP



Devita Mardiana Suprapti lahir di ibu kota Kalimantan Timur, Samarinda, 10 April 1993 dan berzodiak Aries. Anak pertama dari kedua orang tua resmi mama Sariani dan papa Ir. Sartono, memiliki tiga saudara yakni satu adik laki – laki Andi Hakim Prabowo dan dua adik perempuan Salsabila Safitri Choirun Nissa, Tutut Ashari. Mengawali karier bersekolah pada play grup Al-AZHAR Samarinda tahun 1995 saat berusia dua tahun dan menyambung TK di TK AL-KAUTSAR tahun 1999 di Samarinda hingga berusia enam tahun, setelah itu memasuki sekolah dasar swasta di SD. MUHAMMADIYAH 1 Samarinda tahun 2001 selama enam tahun hingga tamat sekolah dasar dan menyambung sekolah menengah pertama di MTS.N. MODEL Samarinda tahun 2006 hingga tiga tahun dan menyambung pada sekolah menengah atas di SMK.N. 1 Samarinda tahun 2008 selama tiga tahun dengan mengambil jurusan multimedia lalu tamat pada tahun 2011 melanjutkan karier sekolah di perguruan tinggi negeri UNIVERSITAS MULAWARMAN dengan mengambil jurusan Administrasi Bisnis fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Samarinda. Melaksanakan KKN (Kuliah Kerja Nyata) kompetensi di Dinas Perdagangan dan Industri selama 3 bulan dengan 4 orang lainnya dalam 1 kelompok yakni Lili Widyawati, Aresta Darmanto, Wahyu Riandhini dan Eli Minandar pada bulan Februari - April tahun 2014.

“Berusahalah Untuk Mencapai Tujuanmu Dengan Baik, Sehingga Hasil Yang Baikpun Akan Mengikuti Jalan Usahamu.”

Devita Mardiana S.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim, Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat serta hidayahnya saya selaku mahasiswi Universitas Mulawarman Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dapat membuat skripsi yang berjudul “ *Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda* ” yang bertujuan untuk memenuhi persyaratan akademis dalam menyelesaikan studi Program Sarjana S1 Jurusan Administrasi Bisnis. Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi, maka penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini bisa diterima guna diambil manfaatnya dan diterapkan ilmunya untuk kita semua.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari adanya hambatan dan kekurangan. Namun demikian, berkat bantuan bimbingan, dukungan serta doa dari berbagai pihak, terutama kedua orang tua saya, sehingga skripsi ini akhirnya dapat terselesaikan.

Dengan terselesaikannya karya tulis ini, saya menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya atas kepercayaan dan dukungan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Masjaya, M.Si selaku Rektor Universitas Mulawarman.
2. Bapak Prof. Dr. H. Adam Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.
3. Ibu Dra. Rosa Anggraeiny, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi.
4. Bapak Adietya Arie H, Sos, M.AB selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis yang telah membantu penulis menempuh pendidikan serta ilmu dan

nasihat yang diberikan selama di bangku kuliah Program Studi Administrasi Bisnis.

5. Ibu Rr. Marliana W, SE., MM selaku Pembimbing I yang telah bersedia dengan sabar membimbing penulis untuk memberikan pengarahan dan informasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak Eko A. Widyanto, SE., M.SA selaku Pembimbing II yang telah bersedia untuk mengoreksi dan membenahi penulisan skripsi dengan sabar serta membimbing penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Bapak Umar Hi Salim, SE., M.Si selaku Penguji I yang telah meluangkan waktunya kepada penulis untuk memberikan saran dan kritik bimbingan bagi penyelesaian skripsi penulis.
8. Kepada Ibu Tuti Widiawati, S.Sos., M.Si selaku Penguji II yang telah banyak memberi masukan positive dalam penyempurnaan penulisan skripsi penulis.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah banyak memberikan ilmu bagi penulis dari awal bangku kuliah hingga menyelesaikan skripsi ini.
10. Seluruh staff Tata Usaha, Akademik, dan Perpustakaan Fisip Unmul yang telah memberikan jasa pelayanan yang terbaik dari masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
11. Kepada Perusahaan CV. Mustika Surya Elektik beserta seluruh staff perusahaan yang turut membantu dalam proses pengambilan data primer dan skunder dalam pelaksanaan penelitian penulis dalam menyelesaikan skripsi.
12. Kepada Papa Tercinta Ir. Sartono, yang telah bersedia membimbing dan mendukung penulis dalam hal moril dan untuk Mama Tersayang Ani Sariani yang selalu menyupport dan mendoakan langkah penulis dalam penyelesaian skripsi.
13. Kepada Adik saya tersayang Andi Hakim Prabowo, Salsabila Safitri Choirun Nissa dan Tutut Ashari yang selalu menyidiakan waktu untuk mendengar curhatan keluh kesah dalam penulisan skripsi ini terimakasih banyak atas waktunya.

14. Kakak saya tersayang Budi Setyo Utomo ST, terimakasih telah mendukung penulis dari awal masuk kuliah hingga selesai penyusunan skripsi ini.
15. Terimakasih banyak saya haturkan kepada keluarga besar saya Pakde Sugiarto, Partono, Bambang, Bude Dwi dan Bude Tur yang selalu mendukung dan mendoakan penulis. Semua Sepupu saya Mas Yudie, Mbak Erni, Mas Hari, Mbak Yayu dan semuanya terimakasih atas dukungannya.
16. Seluruh Kerabat dekat Om Nur, Rokhim, Iskandarsyah, Nanang, Arbain dan semuanya yang telah memberi masukan yang positive dalam pengembangan penulisan.
17. Terimakasih untuk para pembenci saya yang telah banyak membuli saya sehingga menjadi suport tersendiri dalam pembuktian pernyataan kalian.
18. Sahabat dekat saya Ayu Rizky Ananda, Putri Dwi Pebriani, Rizky Amalia Andini sayang sekali dengan kalian beserta seluruh teman semasa sd, smp dan sma terimakasih banyak.
19. Anak – anak Adminstrasi Bisnis angkatan 2011 yang telah bersama sama berjuang dalam penyelesaian study serta kakak tingkat 2010 yang telah membantu mengarahkan dalam pelaksanaan kelengkapan berkas untuk penyelesaian skripsi ini terimakasih banyak atas bantuan dan kerjasamanya selama ini.

Akhir kata semoga penelitian ini sedikit banyak dapat membantu kita dalam penambahan wawasan dan terimakasih atas doa dan dukungan semua pihak yang tidak tercantumkan pada ucapan terimakasih ini semoga kita bisa menjadi lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

Alhamdulillahirobil'alamin, Wassalamu'alaikum wr. wb

Samarinda, Februari 2015

Devita Mardiana S.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KERANGKA DASAR TEORI	9
2.1. Landasan Empiris	9
2.2. Konsep dan Teori	12
2.2.1. Anggaran.....	12
2.2.2. Ruang Lingkup Anggaran.....	13
2.2.3 Karakteristik Anggaran.....	13
2.2.4. Tujuan Penyusunan Anggaran	14
2.2.5. Fungsi dan Manfaat Penyusunan Anggaran	15
2.2.6. Kelemahan Anggaran	19
2.2.7. Faktor – faktor penyusunan Anggaran.....	20
2.2.8. Metode Penyusunan Anggaran	22

2.2.9. Hubungan Anggaran dengan Fungsi Manajemen.....	23
2.2.10. Anggaran Penjualan.....	25
2.2.11. Fungsi Dasar Anggaran Penjualan.....	26
2.2.12. Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan	27
2.2.13. Konsep Anggaran Penjualan.....	27
2.2.14. Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.....	28
2.2.15. Langkah – Langkah Penyusunan Anggaran Penjualan.....	30
2.2.16. Manajemen	32
2.2.17. Fungsi dan Manfaat Manajemen	33
2.2.18. Manajemen Pendapatan	35
2.2.19. Konsep Pendapatan.....	36
2.2.20. Sumber – Sumber Pendapatan	37
2.2.21. Proses Pendapatan.....	38
2.2.22. Pusat Penghasilan	39
2.2.23. Pengembangan Usaha	40
2.2.24. Jenis Produk yang Dapat Dikembangkan	41
2.2.25. Tingkatan Dalam Pengembangan Usaha	42
2.2.26. Manfaat Pengembangan Usaha.....	44
2.3. Kerangka Konsep	45
2.4. Definisi Konseptional.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1. Jenis Penelitian	47
3.2. Definisi Oprasional.....	48

3.3. Sumber dan Jenis Data.....	49
3.4. Teknik Pengumpulan Data	50
3.5. Teknik Analisis Data	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	58
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	58
4.2. Bidang Usaha.....	59
4.3. Visi dan Misi.....	60
4.5. Gambaran Aktivitas Perusahaan.....	60
4.5.1. Aktivitas Penjualan Perusahaan	60
4.5.2. Prosedur Penyusunan Standar Penjualan Perusahaan.....	64
4.5.3. Menetapkan Sasaran Perusahaan	64
4.5.4. Peramalan Penjualan.....	65
4.5.5. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan Perusahaan	66
4.5.6. Periode Anggaran Penjualan yang Dilakukan Perusahaan.	68
4.5.7. Pencatatan Penjualan Perusahaan	68
4.5.8. Pengawasan Penjualan Untuk Manajemen Pendapatan Perusahaan	69
4.6. Pembahasan	70
4.6.1. Penerapan Anggaran Penjualan	70
4.6.2. Pengendalian Manajemen Pendapatan.....	82
4.6.3. Pengembangan Usaha	85
4.7. Pengujian Rumusan Masalah.....	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1. Kesimpulan	95

5.2. Saran 96

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

No	Judul Table	Halaman
1.	Table 1.1. Data Harga Jual dan Realisasi Beberapa Produk Tahun 2014	4
2.	Table 1.2. Pendapatan CV. Mustika Surya Elektrik	4
3.	Table 2.1 Landasan Empiris Penelitian Terdahulu	11
4.	Table 3.1. Definisi Operasional.....	51
5.	Table 4.1. Ragam Produk CV. Mustika Surya Elektrik	61
6.	Table 4.2. Analisis Alokasi Biaya Penjualan.....	71
7.	Table 4.3. Anggaran Penjualan Tahun 2015.....	73
8.	Table 4.4. Data Penjualan Tahun 2014.....	78
9.	Table 4.5. Evaluasi Selisih Dalam Penyimpangan Pendapatan Penjualan	83

DAFTAR GRAFIK

No	Judul Grafik	Halaman
1.	Grafik 4.1. Grafik Penjualan Tahun 2012, 2013 & 2014	75
2.	Grafik 4.2. Grafik Forecast Trend Bebas (2012)	75
3.	Grafik 4.3. Grafik Forecast Trend Bebas (2013)	76
4.	Grafik 4.4. Grafik Forecast Trend Bebas (2014)	77
5.	Grafik 4.5. Grafik Hasil Analisis Forecast Trend Bebas (2015).....	79

DAFTAR GAMBAR

No	Judul Gambar	Halaman
1.	Gambar 2.1. Kerangka Konsep Peneliti.....	45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Listrik menjadi kebutuhan dasar bagi umat manusia, dimana seluruh kegiatan yang dikerjakan baik secara langsung maupun tidak langsung bergantung pada pasokan listrik yang ada untuk kegiatan penyediaan listrik ke berbagai wilayah NKRI ini, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni PT. PLN Persero yang bekerja sebagai penyedia pasokan listrik tentu harus menyediakan energi listrik hingga terjangkau ke masyarakat bawah, yang dalam kegiatannya perusahaan negara tersebut bekerja sama dengan perusahaan swasta penyedia layanan jasa dan asesoris alat elektrikal, guna menyambung pasokan energi listrik agar sampai ke pemakainya baik individu maupun perusahaan dan lainnya. Tujuan utama pendirian perusahaan pada umumnya adalah untuk mendapatkan keuntungan yang optimal dengan pengeluaran biaya yang wajar. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan pengelolaan yang efektif terhadap seluruh aspek kegiatan perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan dapat berjalan baik dan lancar sesuai dengan rencana perusahaan. Pada era globalisasi seperti sekarang, persaingan yang ada semakin ketat dan para ekonomi bergerak semakin dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut meningkatkan operasi dan pelayanan secara maksimal, serta harus memperhatikan faktor yang harus selalu dipertimbangkan, yaitu strategi perusahaan, kondisi perekonomian, dan peraturan pemerintah demi terjaminnya keberlangsungan hidup dan pengembangan perusahaan.

Baiknya perusahaan memahami tujuan yang ingin dicapai, dengan menjalankan fungsi manajemen dengan baik yang meliputi fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan fungsi pengendalian. Salah satunya didukung dengan penerapan anggaran penjualan yang akan berdampak pada pengoptimalan pendapatan perusahaan sebagai fungsi manajemen sebagai pengendalian untuk pendapatan penjualan perusahaan.

Diberitakan bahwa adanya penurunan bahan bakar minyak subsidi dan sudah diterapkannya peraturan pemerintah Bpk. Ir. H. Joko Widodo tersebut dimana pemerintah menurunkan harga bahan bakar minyak subsidi sebanyak 2 kali diawal tahun 2015 ini menjadikan harga bahan bakar minyak berpengaruh pada anggaran distribusi yang turut andil dalam anggaran penjualan, yang akan berdampak menurunnya harga barang yang dijual sehingga para kompetitor akan juga mengambil tindakan yang sama dan akan menekan harga distribusi barang dengan menjual barang dengan harga yang lebih murah dari harga sebelumnya. Dalam kondisi tersebut akan terjadi peningkatan kompetitor dan persaingan ketat yang terjadi sehingga anggaran penjualan perusahaan perlu di rencanakan sebaik - baiknya untuk mengoptimalkan laba perusahaan dan peningkatan perkembangan perusahaan.

CV. Mustika Surya Elektrik selaku perusahaan swasta penyedia layanan dan jasa assesoris alat elektrikal di Samarinda yang tergabung dalam Asosiasi Kontraktor Listrik Indonesia (AKLI) menyediakan produk yakni trafo, tiang listrik, kabel dan sebagainya untuk digunakan sebagai alat penghubung pasokan energi listrik hingga sampai kepada penggunaanya.

Perusahaan ini hanya melayani pekerjaan di wilayah Kalimantan maka pemilikpun memiliki keinginan ingin mengembangkan usahanya menjadi skala nasional dikarenakan perkembangan teknologi yang sangat pesat sehingga energi listrikpun dibutuhkan menjadi penghubung utama untuk pemakaian alat dan asesoris kebutuhan masyarakat agar bisa menjalankan kegiatannya.

Anggaran perusahaan disusun manajemen untuk dapat melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan agar dapat dicapai dengan sebaik mungkin. Khususnya anggaran penjualan, pada waktu penyusunan harus dapat melihat faktor – faktor yang berhubungan dengan aktivitas penjualan, seperti anggaran distribusi barang sehingga penjualan barang hasil produksi CV. Mustika Surya Elektrik berupa panel, tiang listrik dan trafo yang bahan bakunya diambil dari luar daerah dapat dianggarkan dengan baik untuk memberikan harga penjualan yang kompetitif.

Dalam fungsi manajemen untuk perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Dalam menjalankan suatu anggaran yang telah ditetapkan agar dapat berjalan dengan baik, maka sudah menjadi tugas perusahaan melakukan penganggaran yang bertujuan sebagai alat kendali bagi manajemen untuk dapat mengawasi aktivitas penjualan pada perusahaan sesuai dengan teori Drs. Munandar mengenai fungsi anggaran yakni sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat evaluasi (pengawas) kerja. (2013 : 10)

Mengingat perencanaan dan pengendalian terhadap kegiatan penjualan CV. Mustika Surya Elektrik tidak dikelola secara baik, maka penjualan yang

terjadi mengalami penurunan yang fluktuatif karena tidak diterapkannya anggaran penjualan pada aktivitas penjualan yang dilakukan menjadi tidak terarah dan melenceng dari rencana perusahaan. Adanya indikasi ketidaksesuaian di beberapa transaksi yang mengalami penyimpangan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Table 1.1. Data Harga Jual dan Realisasi Beberapa Produk Tahun 2014.

No	Nama Barang	Harga Jual	Harga Realisasi	Penyimpangan	
				Rupiah (Rp)	Present (%)
1.	Tiang Listrik	2.000.000,00	1.800.000,00	200.000,00	10
2.	Box Panel 1 Pintu	3.500.000,00	3.000.000,00	500.000,00	14
3.	Box Panel 2 Pintu	5.500.000,00	5.000.000,00	500.000,00	9

Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

Banyaknya penjualan yang tidak sesuai dengan rencana, berimbas pada menurunnya pendapatan perusahaan, dimana biaya distribusi yang tidak diperkirakan dengan baik berpengaruh terhadap harga jual produksi barang yang dihasilkan tidak sesuai. Dilihat dari tabel berikut bahwa pendapatan dan realisasi anggaran perusahaan mengalami selisih yang menyebabkan penurunan fluktuatif terlihat pada aktivitas pendapatan penjualan perusahaan :

Table 1.2. Pendapatan CV. Mustika Surya Elektrik Tahun 2012 , 2013 dan 2014

No	Tahun	Pendapatan	Anggaran	Selisih Keuntungan	
				Rupiah (Rp)	Present (%)
1.	2012	2.205.000.000	2.260.000.000	-55.000.000	-2
2.	2013	2.756.000.000	2.610.000.000	146.000.000	6
3.	2014	3.570.000.000	3.720.000.000	-150.000.000	-4
Total		8.531.000.000.	8.590.000.000.	-59.000.000	-5

Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

Pengambilan keputusan yang diterapkan tidak sesuai dengan rincian pemberitahuan dari seorang konsultan, juga berpengaruh terhadap perencanaan anggaran penjualan, tidak jarang direktur mengambil sebuah kebijakan yang

emosional dengan menerapkan kebijakan sepihak seperti masih berlakunya nepotisme (dengan kekuasaan yang dimiliki, melakukan sesuatu dengan menggunakan pihak yang masih memiliki hubungan, baik hubungan darah, kekerabatan ataupun hubungan lainnya) dimana harga pokok yang harusnya menjadi patokan untuk konsumen tidak diterapkan karena konsumen tersebut adalah beberapa pihak yang dikenal baik sehingga banyaknya pemangkasan harga pemberian potongan discount yang tidak sesuai dengan anggaran perencanaan nyata yang sudah diperhitungkan oleh konsultan menjadikan keuntungan tidak jelas adanya.

Penyebab tidak terkendalinya penjualan juga terjadi karena direktur seringkali mengabaikan hal – hal prinsip dalam pengoprasian usaha. Seringkali kegiatan oprasional dikerjakan sendiri oleh direktur selaku pemilik perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik, Perusahaan tidak menerapkan sistem pencatatan secara detail dan disiplin yang berpotensi akan timbul akibat dari kondisi ini banyak transaksi terutama hutang – piutang penjualan tidak jelas tercatat, dan berpotensi terjadinya Lost Money dan sulit untuk melakukan evaluasi rugi laba.

Anggaran penjualan sangat berpengaruh terhadap aktivitas penjualan dan pendapatan perusahaan dimana didalam perencanaan dan penerapan anggaran penjualan tersebut terdapat penjelasan informasi sistem pengambilan kebijakan dan pengendalian penjualan yang sudah diproses melalui data aktivitas penjualan perusahaann terdahulu yang kemudian diproses untuk penerapan diwaktu yang akan datang.

Dimana anggaran penjualan yang telah diolah tersebut sudah dimusyawarahkan oleh beberapa pihak terkait dalam pelaksanaannya untuk dapat direalisasikan agar tujuan perusahaan mendapatkan laba dan pengembangan usaha dapat terwujud. Hal ini didukung dengan teori M. Nafarin yang menyatakan bahwa “ Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan bergantung pada keberhasilan bagian penjualan dalam meningkatkan jualan. Jualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba secara maksimal. Kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan mengakibatkan kesalahan pada anggaran yang lain. ” (2007 : 167)

Dapat disimpulkan dari latar belakang diatas bahwa kegiatan perusahaan atas penerapan anggaran penjualan berkontribusi terhadap pendapatan perusahaan untuk melaksanakan tujuan perusahaan yakni pengembangan usaha dengan mengendalikan manajemen pendapatan untuk bisa mendapatkan keuntungan yang optimal.

Maka penulis memutuskan untuk membuat sebuah penelitian tentang penerapan anggaran penjualan secara baik dan benar untuk memberi masukan terhadap CV. Mustika Surya Elektrik agar kedepannya dapat menjadi bahan referensi mengenai bagaimana penerapan anggaran penjualan untuk bisa mengendalikan kegiatan penjualan dalam mengoptimalkan pendapatan perusahaan sehingga CV. Mustika Surya Elektrik dapat menerapkan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha dengan baik dan benar.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan pada latar belakang, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut : “Bagaimana Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Electric Samarinda?”

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian adalah :

Untuk mengetahui pelaksanaan penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Elektrik di Samarinda.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Akademis

- 1) Sebagai sumbangan hasil – hasil kajian ilmu administrasi bisnis, khususnya dalam anggaran penjualan sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut dalam penelitian – penelitian berikutnya.
- 2) Dari segi keilmuan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi media untuk mengaplikasikan berbagai teori yang dipelajari, sehingga akan berguna dalam pengembangan pemahaman, penalaran, dan pengalaman penulis.

2. Praktis

- 1) Sebagai upaya untuk memberikan masukan kepada Perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik di Samarinda dalam meningkatkan keuntungan dalam pengelolaan anggaran penjualan dengan menerapkan anggaran penjualan dengan benar dan sesuai perencanaan.
- 2) Memberikan informasi kepada semua pihak yang membutuhkan khususnya pekerja di perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik tentang pengelolaan penerapan anggaran penjualan untuk dapat menjalankan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha bagi perusahaan.

BAB II

KERANGKA DAN DASAR TEORI

2.1. Landasan Empiris

Penelitian milik Athena Adharawati (Fak. Ekonomi Univ. Diponegoro) dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya” dengan rumusan masalah yakni Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pelni telah memadai? Bagaimana efesiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Pelni? Apakah akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menunjang efesiensi pengendalian biaya pada PT. Pelni? Memakai teknik penelitian deskriptif kuantitatif dengan alat analisis rumus efisiensi biaya dan memiliki hasil analisis

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan belum memadai.
2. Pelaksanaan pengendalian biaya pada PT. Pelni belum memadai.
3. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya.

Penelitian milik Vika Maisuri Djauhari (Fak. Ekonomi Univ. Sumatra Utara) dengan judul “Analisis Anggaran Biaya Oprasional Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Medan.” Dengan rumusan masalah “Apakah anggaran biaya oprasional berperan didalam menunjang efektivitas pengendalian biaya oprasional di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan?” Memakai teknik penelitian analisis deskriptif dan metode komparatif dengan hasil analisis

1. Pada tahun 2004 dan tahun 2006 realisasi biaya oprasional di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan lebih besar daripada anggaran atau terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan. Menunjukkan bahwa anggaran biaya

operasional belum berfungsi secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional. 2. Pada tahun 2003 dan 2005 realisasi biaya operasional PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan lebih rendah dari anggaran atau terjadi penyimpangan yang menguntungkan. Menunjukkan penyusunan anggaran yang disusun berfungsi secara efektif dalam mengendalikan biaya operasional. 3. Anggaran biaya operasional memiliki peranan dalam menunjang efektifitas pengendalian biaya operasional perusahaan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan.

Penelitian milik Bertha Elvina TR (Fak. Ekonomi, Univ. Widyatama Bandung) dengan judul “Pemanfaatan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Mendukung Efektifitas Penjualan.” Dengan rumusan masalah

1. Apakah proses penyusunan anggaran penjualan perusahaan telah memadai?
2. Apakah pelaksanaan anggaran penjualan perusahaan telah efektif?
3. Bagaimana pemanfaatan anggaran penjualan sebagai alat bantu manajemen dalam mendukung efektivitas penjualan? Memakai teknik penelitian deskriptif studi kasus dengan alat analisis Variabel , Indikator, Skala Pengukuran dan Instrumen dengan memiliki hasil analisis 1. Penyusunan anggaran penjualan perusahaan sudah memadai. 2. Pada perusahaan, proses penjualan yang dilakukan sudah efektif. 3. Anggaran penjualan bermanfaat dalam mendukung efektifitas penjualan.

Adapun beberapa peneliti terdahulu maupun sekarang yang memiliki persamaan dan perbedaan dalam penelitian yang bisa diuraikan melalui tabel dibawah berikut ini :

Tabel 2.1. Landasan Empiris Penelitian Terdahulu Perbedaan dan Persamaan.

No	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Athena Adharawati (Fak. Ekonomi Univ. Diponegoro) “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembahasan Penerapan kegiatan keuangan perusahaan. 2. Sebagai alat kendali bagi keuangan perusahaan. 3. Hanya memiliki satu objek perusahaan. 4. Penelitian bersifat Deskriptif kuantitatif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat yang diteliti. 2. Variabel yang berbeda (Penerapan Akuntansi). 3. Hasil yang berfokus pada kegiatan akuntansi perusahaan. 4. Pengendalian Pusat pertanggungjawaban yakni pusat biaya. 5. Rumusan Masalah
2	Vika Maisuri Djauhari (Fak. Ekonomi Univ. Sumatra Utara) “Analisis Anggaran Biaya Oprasional Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia Medan.”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembahasan Penerapan kegiatan keuangan perusahaan. 2. Sebagai alat kendali bagi keuangan perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat yang diteliti, 2. Memiliki 3 Variabel X dan Memiliki 1 Variabel Y. 3. Penelitian bersifat Deskriptif Komparatif. 4. Rumusan Masalah
3	Bertha Elvina TR (Fak. Ekonomi, Univ. Widyatama Bandung) “Pemanfaatan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manaajemen Dalam Mendukung Efektifitas Penjualan.”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel utama yakni Anggaran penjualan 2. Pembahasan Penerapan kegiatan keuangan perusahaan. 3. Hanya memiliki satu objek perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat yang diteliti, 2. Memiliki Variabel pendukung yakni (Efektifitas Penjualan) 3. Pengujian variabel melalui indikator. 4. Penelitian bersifat deskriptif studi kasus. 5. Rumusan Masalah.
4	Devita Mardiana (Fak. Ilmu Sosial dan Politik Univ. Mulawarman) “Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha.”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembahasan Penerapan kegiatan keuangan perusahaan. 2. Sebagai alat kendali bagi manajemen pendapatan perusahaan. 3. Hanya memiliki satu objek perusahaan. 4. Penelitian bersifat Deskriptif kuantitatif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempat yang diteliti. 2. Variabel yang berbeda (Penerapan Anggaran Penjualan). 3. Hasil yang berfokus pada Anggaran Penjualan Perusahaan. 4. Rumusan Masalah

Dalam hasil penelitian yang sudah dilaksanakan oleh beberapa peneliti disimpulkan bahwa aktivitas keuangan terutama dalam anggaran berpengaruh erat terhadap aktivitas perusahaan dalam mendapatkan keuntungan dan pengendalian perusahaan dalam pengawasan guna menjalankan kegiatannya.

2.2. Konsep dan Teori

2.2.1. Anggaran

Anggaran menjadi salah satu penerapan perkiraan kegiatan yang akan direncanakan untuk dicapai di masa yang akan oleh perusahaan. Salah satu kegiatan penting yang harus dilaksanakan sebelum melangkah mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Munandar (2013 : 1) “ Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. ”

Menurut M. Nafarin (2007 : 4) “ Penganggaran (budgeting) merupakan proses menyusun anggaran sehingga anggaran (budget) adalah hasil (bagian) dari penganggaran. ” Dijelaskan pula oleh M. Nafarin (2007 : 5) “ Penganggaran perusahaan berarti menjelaskan, menghitung, dan menyusun anggaran perusahaan, ”

Dari pengertian diatas, anggaran dikaitkan dengan fungsi – fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Perusahaan dapat melakukan kegiatannya dengan

perencanaan yang menjadi alat kendali tercapainya tujuan di masa yang akan datang.

2.2.2. Ruang Lingkup Anggaran

Dari sudut ruang lingkup ataupun intensitas penyusunan anggaran perusahaan, ada 2 jenis anggaran perusahaan, yakni :

1. Anggaran perusahaan yang bersifat komprehensif atau disebut comprehensive budget, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan, baik dibidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia, maupun administrasi.
2. Anggaran perusahaan yang bersifat parsial atau disebut partial budget, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan, misal terbatas pada kegiatan pemasaran saja, atau produksi saja, atau keuangan saja.

2.2.3. Karakteristik Anggaran.

Adapun karakteristik umum anggaran adalah :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Berisi Komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

2.2.4. Tujuan Penyusunan Anggaran.

Menurut Ellen et.al. (2001 : 4) tujuan penyusunan anggaran adalah :

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

Dari pendapat tersebut telah terlihat tujuan keterkaitan yang berpengaruh dari rumusan masalah yang ada yakni “Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.” Perusahaan melakukan penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatannya untuk mencapai tujuan yakni mengembangkan usaha.

David Meckin 2008 menyebutkan “ Bisnis selalu berbicara tentang perdagangan, dan perdagangan dapat didefinisikan sebagai aktivitas pembelian dan penjualan. ”

Dan pembahasan pengembangannya menjadi “Aktivitas pembelian mencakup pengeluaran, sedang aktivitas penjualan mencakup penghasilan, ini sejalan dengan bahwa kesatuan tentang manajemen pendapatan dan pengeluaran dapat dianggap sebagai sebuah bisnis ”

2.2.5. Fungsi dan Manfaat Penyusunan Anggaran.

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Glenn A Welsch, Budgeting, Profit Planning and control, fourth edition, prentice hall of India Private Limited,

1. Fungsi Perencanaan,

Winardi memberikan pengertian mengenai “ Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta – fakta dan membuat serta menggunakan asumsi – asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.”

Karena perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen utama dalam keterkaitan fungsi manajemen lainnya maka pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan – kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang. Dengan adanya perencanaan maka kegiatan akan terjadwal dengan baik.

2. Fungsi Pengawasan,

Anggaran merupakan salah satu cara untuk mengasai kegiatan perusahaan yang sudah di rencanakan sebelumnya. Dengan begitu pengawasan adalah bentuk evaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu.

Aspek pengawasan yakni dari hasil kinerja yang telah dikerjakan dibandingkan dengan perencanaan yang telah dibuat apakah sesuai dengan rencana tersebut atau apakah para manajer telah sesuai mengerjakan kegiatan sesuai dengan perencanaan yang ada dengan baik.

Tujuan pengawasan bukan untuk mencari kesalahan melainkan mencegah terjadinya kesalahan maupun penyimpangan dari perencanaan kegiatan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatan perencanaan sesuai dengan rancangan kegiatan tersebut agar tercapainya tujuan tujuan tersebut.

3. Fungsi Koordinasi,

Fungsi koordianasi adalah menuntut untuk terjalinnya kerjasama atas perencanaan yang telah di rencanakan perusahaan terhadap tujuan yang ingin dicapai dengan keselarasan individu pekerja dengan kelompok pekerja dan pekerja lainnya.

Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan dengan rencana yang dibuat. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian di perusahaan, karena kegiatan yang direncanakan berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya.

4. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara rinci dan tersusun. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran masa yang akan datang, maka dapat dijadikan sebagai pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatan.

Dengan melihat uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa dengan menyusun perencanaan dengan baik akan mendatangkan manfaat bagi perusahaan yakni :

1. Kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai tenggat perencanaan secara tepat.
2. Kinerja pekerja akan terarah sesuai perencanaan yang telah dibuat perusahaan.
3. Mencegah adanya kesalahan yang akan terjadi saat pencapaian tujuan perusahaan.
4. Terjalannya kerjasama antar manajemen atau divisi pekerja untuk melaksanakan kegiatan dalam keterkaitan perencanaan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.
5. Pekerja memiliki pedoman atau tuntunan dalam melaksanakan kegiatannya.

2.2.6. Kelemahan Anggaran.

Meskipun anggaran mempunyai banyak manfaat, tetapi terdapat pula beberapa kelemahan, yakni :

1. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran

disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah – ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.

3. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan – persoalan hubungan kerja (human relation) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijaksanaan (decision maker) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap /cukup.

Walaupun didalam anggaran terdapat kelemahan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa banyak keuntungan yang diperoleh dari program penganggaran tersebut.

2.2.7. Faktor – faktor penyusunan Anggaran.

Nafarin (2009 : 9) menerangkan bahwa faktor – faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.

Adalah para penyusun atau perencanaan anggaran harus mengetahui tentang tujuan – tujuan apa yang dilakukan oleh perusahaan dan kebijaksanaan apa yang ada dalam perusahaan.

2. Data – data yang lalu.

Adalah dalam menyusun anggaran perusahaan harus mengetahui terlebih dahulu data – data yang disusun pada masa lalu dan masa yang akan datang.

3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.

Adalah dalam menyusun anggaran harus disesuaikan pada kondisi – kondisi yang terjadi sekarang atau waktu yang akan datang.

4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak gerik pesaing.

Adalah dalam menyusun anggaran harus mengetahui dengan jelas apakah taktik, strategi dan gerak gerik telah tersusun dengan baik agar terlaksanan suatu anggaran yang baik dan benar.

5. Penelitian untuk mengembangkan perusahaan

Adalah bagaimana perusahaan dalam usaha untuk mengembangkan usahanya dengan melakukan penelitian dan analisis tersebut terlebih dahulu.

Selain itu dalam menyusun anggaran menurut Nafarin (2000 : 9) perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut :

1. Anggaran harus dibuat serealistis mungkin, secermat mungkin, sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi.
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top manajemen (Direksi).
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlakukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi

penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Dari uraian diatas maka tercapainya tujuan perusahaan harus banyak yang diperhatikan apabila salah satu dari faktor tersebut tidak berjalan maka fungsi anggaran tidak akan terwujud hal ini akan menghambat kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan atas pengendalian manajemennya.

2.2.8. Metode Penyusunan Anggaran.

Menurut Mulyadi (2001) agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus pengendalian, maka partisipasi dari pusat penanggung jawaban sangatlah dibutuhkan dalam penyusunan anggaran, terdapat pemisahan fungsi yang jelas antara penyusunan anggaran, penelaah (reviewer) dan pengesah (approval). Dalam proses penyusunan anggaran, terdapat tiga metode pendekatan yaitu sebagai berikut :

1. Top – Down – Approach

Proses penyusunan anggaran dari manajer puncak sebagai pemegang keputusan utama, kemudian rencana anggaran tersebut didistribusikan kepada tingkatan manajer dibawahnya yang berperan sebagai pelaksana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer tingkat bawah hanya sedikit berperan dalam penyusunan anggaran dan bahkan terkadang tidak berperan sama sekali.

2. Bottom – Up – Approach

Proses penyusunan anggaran dengan cara masing – masing kepala bagian membuat perencanaan anggarannya masing – masing, kemudian rencana anggaran yang telah disusun tersebut disampaikan kepada manajer yang lebih tinggi tingkatannya untuk disetujui dan disahkan.

3. Combination Top – Down dan Bottom – Up Approach

Metode ini merupakan kombinasi antara top down dan bottom up, dimana keduanya ikut terlibat dan saling mempengaruhi dalam penyusunan anggaran perusahaan.

2.2.9. Hubungan Anggaran dengan Fungsi Manajemen.

Anggaran merupakan pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja serta alat pengawasan kerja. Dengan memahami dan membiasakan diri melakukan penganggaran, perusahaan akan lebih mampu dalam memprediksi perubahan yang akan terjadi dan dampaknya bagi operasi usaha, serta mempersiapkan sedini mungkin segala perangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dengan penganggaran, tidak hanya perencanaan kegiatan yang dapat dilakukan, tetapi juga koordinasi dan pengawasannya. Ketiga fungsi manajemen ini (perencanaan, koordinasi dan pengawasan) secara sekaligus tercermin dalam proses penganggaran.

Proses manajemen adalah suatu kumpulan kegiatan yang saling berhubungan, yang dilakukan oleh manajemen dari suatu organisasi untuk menjalankan fungsi - fungsi manajemen.

Dalam hal ini fungsi manajemen tersebut adalah :

1. Menyusun rencana (planning) untuk dijadikan sebagai pedoman kerja.
2. Menyusun struktur organisasi (organizing) kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggungjawab kepada mengarahkan para karyawan.
3. Membimbing (staffing) memberikan petunjuk dan mengarahkan para karyawan.
4. Menciptakan koordinasi (leading/coordinating) dan kerjasama yang serasi diantara semua bagian yang ada dalam perusahaan.
5. Mengadakan pengawasan (controlling) dan pengendalian terhadap pekerjaan para karyawan dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah diutarakan sebelumnya, fungsi budget yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bila dibandingkan dengan fungsi – fungsi manajemen tersebut, budget mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya berhubungan dengan

penyusunan rencana (planning), pengkoordinasian kerja (coordinating) dan pengawasan kerja (controlling). Dengan demikian budget merupakan alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi – fungsinya.

2.2.10. Anggaran Penjualan.

Kegiatan penjualan erat kaitannya dengan rencana kedepan perusahaan yang mana dalam rencananya terdapat pengembangan usaha seperti meningkatkan penjualan dan produksi perusahaan tersebut guna mencapai tujuan.

Menurut Haruman dan Rahayu (2007 : 45) “ Anggaran penjualan (sales budget) ialah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama priode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat / daerah penjualannya. ”

Menurut Garrison, Norren dan Brewer diterjemahkan oleh Nuri Handuan (2006 : 42) “ Sales budget (anggaran penjualan) adalah perencanaan detail yang menunjukkan perkiraan penjualan untuk priode mendatang ; penjualan ini biasanya disajikan dalam unit maupun nilai mata uang penjualan. ”

Menurut pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan adalah perencanaan anggaran yang dibuat secara rinci mengenai produk yang akan dijual baik jenis, jumlah, harga dan

waktu, tempat penjualan baik jasa maupun barang dimasa lampau dan masa yang akan datang.

2.2.11.Fungsi Dasar Anggaran Penjualan.

Ada dua fungsi dasar anggaran penjualan, yaitu :

1. Sebagai alat perencanaan.

Disini anggaran penjualan menjadi pedoman untuk menjalankan kegiatan – kegiatan guna mencapai tujuan penjualan. Prioritas dapat ditetapkan dalam bentuk tujuan penjualan dan produktifitas penjualan untuk berbagai sub divisi seperti produk dan teritorial. Dalam menyusun anggaran penjualan manajer berusaha merencanakan alokasi sumber – sumber baik fisik, keuangan maupun manusia ke berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan.

2. Sebagai alat pengawasan

Untuk mengevaluasi dan mengawasi fungsi penjualan secara tepat, perlu diterapkan standart kerja tertentu. Dalam anggaran penjualan terdapat pendapatan dan pengeluaran penjualan yang dapat dijadikan standart, sehingga menjadi perbandingan dan petunjuk evaluasi untuk kerja nyata. Jika dijumpai adanya penyimpangan, maka tindakan evaluasi dan perbaikan dapat dilakukan.

2.2.12. Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan.

Tujuan dari penyusunan anggaran penjualan sesuai yang dinyatakan oleh welsch, Hilton dan Gordon diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Moudy Warouw (2000 : 147 – 148) adalah sebagai berikut :

1. Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan (misalnya dalam perencanaan pemasaran).
2. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa datang.
3. Untuk memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh, dan
4. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

Dari tujuan tersebut disimpulkan bahwa penyusunan anggaran penjualan diharapkan bisa menjadi tolak ukur kegiatan perusahaan dalam meningkatkan pendapat dan kegiatan keberlangsungan pengembangan usaha dimulai dari penjualan dan kegiatan yang terhubung lainnya.

2.2.13. Konsep Anggaran Penjualan.

Penyusunan konsep anggaran penjualan dapat dikatakan mencakup segala kegiatan dibidang penjualan. Komponen – komponen pokok konsep anggaran penjualan sebagai berikut :

1. Dasar – dasar penyusunan anggaran :
 - 1) Menyusun tujuan perusahaan.
 - 2) Menyusun strategi perusahaan.

- 3) Menyusun forecast penjualan.
2. Menyusun anggaran penjualan :
 - 1) Anggaran promosi dan advertensi.
 - 2) Anggaran biaya penjualan.
 - 3) Rencana pemasaran.

Anggaran penjualan disusun dengan menggunakan berbagai pendekatan, masing – masing cara pendekatan mempunyai konsekuensi yang berbeda – beda, sehingga perlu dipertimbangkan cara pendekatan mana yang paling menguntungkan.

2.2.14. Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bila perkiraan yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan penerapannya. Untuk bisa melakukan perkiraan secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor – faktor yang harus dipertimbangkan.

Menurut M. Munandar (2000 : 11) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu :

1. Faktor – faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor - faktor tersebut antara lain berupa :
 - a. Penjualan tahun – tahun lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.

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

Sampai batas – batas tertentu perusahaan masih bisa mengawasi dan mengendalikan faktor – faktor intern ini dengan apa yang diinginkan perusahaan untuk masa yang akan datang.

2. Faktor – faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi disana mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor – faktor tersebut antara lain berupa :

- a. Keadaan 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 (demand elasticity), yang terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam budget penjualan yang akan disusun.
- f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan – kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i. Kemajuan teknologi, barang – barang substitusi, selera konsumen, kemungkinan perubahannya dan sebagainya.

Sebagaimana telah diutarakannya faktor ekstern ini perusahaan tidak akan mampu untuk mengendalikan situasi yang terjadi dimasa yang akan datang, perusahaanlah yang harus mampu menyesuaikan diri dengan faktor ekstern tersebut.

2.2.15. Langkah – Langkah Penyusunan Anggaran Penjualan.

Dalam menyusun anggaran penjualan, langkah – langkah yang perlu dilakukan meliputi :

1. Penentuan dasar – dasar anggaran.
 - 1) Penentuan ketepatan jumlah yang mempengaruhi penjualan.
 - 2) Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
 - 3) Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.

2. Penyusunan rencana penjualan.

1) Analisis ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek – aspek makro, seperti :

- a. Moneter,
- b. Pendidikan,
- c. Kebijakan pemerintah dibidang ekonomi,
- d. Teknologi,

Dan menilai akibatnya terhadap permintaan industri.

2) Melakukan analisis industri

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat mengenai produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.

3) Melakukan analisis prestasi penjualan yang lain.

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan dari masa lampau.

4) Analisis prestasi penjualan yang akan datang.

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperlihatkan faktor – faktor produksi seperti :

- a. Bahan baku.
- b. Tenaga kerja langsung.
- c. Kapasitas produksi.
- d. Keadaan permodalan.

- 5) Menyusun forecast penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa lalu.
- 6) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan.
- 7) Menghitung laba – rugi yang mungkin diperoleh (budget profit).
- 8) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

Langkah – langkah ini disusun untuk mempermudah pekerjaan manajer dalam menyusun anggaran. Dimulai dengan menyusun dasar – dasar anggaran secara jelas, dilanjutkan dengan penyusunan rencana penjualan yang harus mempertimbangkan analisis ekonomi, analisis industri, analisis penjualan masa lalu, analisis penentuan prestasi penjualan yang akan datang, disamping kebijakan khusus yang perlu diambil sehubungan dengan keadaan tertentu, sehingga penyusunan anggaran dapat bermanfaat sesuai dengan yang diharapkan.

2.2.16. Manajemen.

Perusahaan yang ingin mencapai tujuannya harus mengendalikan mengontrol arah kegiatan yang dilaksanakan agar tidak melakukan kesalahan dalam pelaksanaannya sesuai dengan fungsi dasar manajemen.

Menurut Thomas Sumarsan (2011 : 2) “ Manajemen diartikan sebagai seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja. ”

Sedangkan menurut Jsmes A.F. Stoner : “ Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. ”

Dan T.Hani Handoko (2000 : 10) menyebutkan “ Manajemen adalah bekerja dengan orang – orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. ”

Setelah mengetahui pengertian manajemen menurut para ahli diatas saya bisa menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan awal langkah perusahaan atas sumber daya yang dimiliki untuk mendapatkan tujuannya sesuai perencanaan, pengarahan dan pengawasan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.2.17. Fungsi dan Manfaat Manajemen.

Manajemen oleh para ahli dibagi atas beberapa fungsi. Pembagian fungsi – fungsi manajemen ini tujuannya adalah supaya sistematis urutan pembahasan lebih teratur, agar analisis pembahasan lebih mudah dan lebih mendalam. Dan untuk menjadikan pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer.

Menurut George Terry melalui bukunya (Principles Of Management) yaitu, “ Suatu proses yang membedakan atas perencanaan,

pengorganisasian, pergerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Menurutnya fungsi manajemen terbagi 4 fungsi, yakni :

1. Perencanaan (Planning)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah – langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang – matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (Organization)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang – orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Pergerakan (Actuating)

Untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing – masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai dengan rencana atau belum.

4. Pengawasan (Controlling)

Untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum.

Pada teori Terry menyimpulkan adanya manfaat bahwa apa yang akan direncanakan itulah yang akan dicapai, maka fungsi perencanaan harus dilakukan dengan pengorganisasian dan pergerakan dengan pengawasan agar pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik dengan manfaat terwujudnya rencana yang menjadi tujuan perusahaan.

2.2.18. Manajemen Pendapatan.

Pendapatan sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan, semakin besar pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Selain itu pula pendapatan juga berpengaruh terhadap laba rugi perusahaan yang tersaji dalam laporan rugi laba. Pendapatan adalah darah kehidupan dari suatu perusahaan.

Menurut Zaki Baridwan dalam buku *Intermediate Accounting* merumuskan pengertian pendapatan adalah :

“ Pendapatan adalah aliran masuk atau kenaikan lain aktiva suatu badan usaha atau pelunasan utang (atau kombinasi dari keduanya) selama suatu periode yang berasal dari penyerahan atau pembuatan barang,

penyerahan jasa, atau dari kegiatan lain yang merupakan kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama dan usaha. ”

Menurut Eldon S. Hendriksen (2007 : 374) dalam Teori Akuntansi menjelaskan bahwa pendapatan adalah :

“ Pendapatan (revenue) dapat mendefinisikan secara umum sebagai hasil dari suatu perusahaan. Hal itu biasanya diukur dalam satuan harga pertukaran yang berlaku. Pendapatan diakui setelah kejadian penting atau setelah proses penjualan pada dasarnya telah diselesaikan. Dalam praktek ini biasanya pendapatan diakui pada saat penjualan. ”

2.2.19. Konsep Pendapatan.

Dalam definisi yang disebutkan diatas memperlihatkan ada 2 konsep tentang pendapatan yaitu :

1. Konsep pendapatan yang memusatkan pada arus masuk (inflow) aktiva sebagai hasil dari kegiatan operasi perusahaan. Pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai masuknya aktiva bersih.
2. Konsep pendapatan yang memusatkan perhatian pada penciptaan barang dan jasa serta penyaluran konsumen atau produsen lainnya, jadi pendekatan ini menganggap pendapatan sebagai arus keluar barang dan jasa.

Konsep dasar pendapatan yang diungkapkan oleh Patton dan Littleton dinamakan sebagai produk perusahaan yang menekankan bahwa

pendapatan merupakan arus yaitu penciptaan barang dan jasa oleh perusahaan.

2.2.20. Sumber – Sumber Pendapatan.

Sumarso SR mengatakan pendapatan dalam perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai pendapatan operasi dan non operasi. Pendapatan operasi adalah pendapatan yang diperoleh dari aktivitas utama perusahaan. Sedangkan, pendapatan non operasi adalah pendapatan yang diperoleh bukan dari kegiatan utama perusahaan.

Jumlah nilai nominal aktiva dapat bertambah melalui berbagai transaksi tetapi tidak semua transaksi mencerminkan timbulnya pendapatan. Dalam penentuan laba adalah membedakan kenaikan aktiva yang menunjukkan dan mengukur pendapatan kenaikan jumlah nilai nominal aktiva dapat terjadi dari :

1. Transaksi modal atau pendapatan yang mengakibatkan adanya tambahan dana yang ditanamkan oleh pemegang saham.
2. Laba dari penjualan aktiva yang bukan berupa “ barang hasil produksi ” seperti aktiva tetap, surat berharga, atau penjualan anak atau cabang perusahaan.
3. Hadiah, sumbangan, atau penemuan.
4. Revaluasi aktiva
5. Penyerahan produk perusahaan, yaitu aliran penjualan produk.

Dari kelima sumber tambahan aktiva diatas hanya butir kelima yang harus diakui sebagai sumber pendapatan walaupun laba atau rugi mungkin timbul dalam hubungannya dengan penjualan aktiva selain produk sebagaimana yang disebutkan dalam butir ke – 2.

2.2.21. Proses Pendapatan.

Ada dua komponen yang sangat erat hubungannya dengan masalah proses pendapatan yaitu konsep proses pembentukan pendapatan (Earning Proses) dan proses realisasi pendapatan (Realization Proses).

1. Pembentukan Pendapatan (Earning Proses)

Proses pembentukan pendapatan adalah suatu konsep tentang terjadinya pendapatan. Konsep ini berdasarkan pada asumsi bahwa semua kegiatan operasi yang diperlukan dalam rangka mencapai hasil, yang meliputi semua tahap kegiatan produksi, pemasaran, maupun pengumpulan piutang, memberikan kontribusi terhadap hasil akhir pendapatan berdasarkan perbandingan biaya yang terjadi sebelum perusahaan tersebut melakukan kegiatan produksi.

2. Realisasi Pendapatan (Realization Proses)

Proses realisasi pendapatan adalah proses pendapatan yang terhimpun atau terbentuk sesudah produk selesai dikerjakan dan terjual atas kontrak penjualan. Jadi, pendapatan dimulai dengan tahap terakhir kegiatan produksi, yaitu pada saat barang atau jasa dikirimkan atau diserahkan kepada pelanggan. Jika,

kontrak penjualan mendahului produksi barang atau jasa maka pendapatan belum dapat dikatakan terjadi, karena belum terjadi proses penghimpunan pendapatan.

Proses realisasi pendapatan ditandai oleh dua kejadian berikut ini :

1. Kepastian perubahan produk menjadi potensi jasa yang lain melalui proses penjualan yang sah atau semacamnya.
2. Pengesahan atau validasi transaksi penjualan tersebut dengan aktiva lancar.

2.2.22. Pusat Penghasilan.

Kegiatan pusat penghasilan adalah termasuk kegiatan dalam pusat – pusat tanggung jawab bagi perusahaan yang harus dijalankan. Dalam pusat tanggung jawab tersebut terdapat 2 pusat pertanggung jawaban yang di laksanakan, yakni Pusat Penghasilan dan Pusat Biaya sehingga perusahaan bisa mendapatkan pendapatan terutama laba. Hendra S. Raharjaputra (2009 : 99)

Dalam Bukunya Manajemen Keuangan dan Akuntansi, Hendra S. Raharjaputra (2009 : 97) dijelaskan bahwa,

Dalam pusat penghasilan (income / revenue centers) setiap output akan diukur dengan kinerja keuangan (Monetary term). Pusat penghasilan biasanya ditemukan pada bagian / departemen pemasaran / penjualan yang memiliki aktivitas antara lain :

- Menyusun anggaran penjualan

- Merencanakan jumlah / target penjualan

Kegiatan tersebut adalah bagian dari aktivitas dalam pusat penghasilan secara keseluruhan. Dalam kegiatan pendapatan ini manajemen pendapatan harus bisa mengontrol atau mengendalikan anggaran penjualan untuk mendapat penghasilan guna mencapai tujuan perusahaan yakni pengembangan usaha.

2.2.23. Pengembangan Usaha.

Entrepreneurship (kewiraswastaan) adalah suatu proses melakukan sesuatu yang baru dan berbeda dengan tujuan menciptakan kemakmuran bagi individu dan memberi nilai tambah pada masyarakat (Raymond Kao dalam Winarto)

Entrepreneur (pengusaha) adalah seseorang yang menyukai perubahan, melakukan berbagai temuan yang membedakan dirinya dengan orang lain, menciptakan nilai tambah, memberikan manfaat bagi dirinya dan orang lain, karyanya dibangun berkelanjutan dan dikembangkan agar kelak dapat bekerja dengan efektif ditangan orang lain (Khasali dalam Winarto)

Pengembangan usaha adalah “ Tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan tentang strategi dan implementasi dari peluang usaha (Id/Wikipedia)

2.2.24. Jenis Produk yang Dapat Dikembangkan.

Ada beberapa jenis produk yang dapat dikembangkan dalam membangun usahanya. Dalam hal ini terkait usaha yang dijalankan dan patner bahkan mitra bisnis yang bekerjasama berkolaborasi untuk mewujudkan pengembangan usaha yang berjalan baik dan berkembang.

1. Barang : Produk berwujud fisik (Makanan, pakaian, perumahan, dsb).
2. Jasa : Produk berwujud jasa (Hotel, penerbangan, salon, dsb).
3. Pengayaan Pengalaman : Rangkaian barang dan jasa dalam bentuk pengayaan pengalaman kunjungan wisata, simulasi – simulasi, mendaki gunung, dsb).
4. Peristiwa : Produk berupa peristiwa misalnya olimpiade, peristiwa, pegelaran seni, dsb).
5. Orang : Produk berupa orang seperti selebriti, pemain terkenal yang dipasarkan melalui media pers.
6. Tempat : Produk berupa tempat, kota, negara, atau wilayah yang dipasarkan (Wisata kuliner, besejarah, dsb).
7. Kepemilikan atau Properti : Produk berupa kepemilikan berupa benda nyata (Realestate) atau financial (Saham dan Obligasi) dsb.
8. Organisasi : produk berupa informasi yang didistribusikan dengan harga tertentu, seperti ensiklopedia, majalah, koran, dsb.

9. Gagasan : Produk berupa gagasan dasar, misalnya partai politik menjul gagasan atau program.

Itulah beberapa jenis produk yang bisa dikembangkan dalam mewujudkan pengembangan usaha perusahaan yang ingin dicapai. (Strategi Pengembangan Bisnis Melalui Analisis Swot : Sutrisna Wibawa, Univ. Negri Yogyakarta)

2.2.25. Tingkatan Dalam Pengembangan Usaha.

Dalam pengembangan usaha memiliki tingkatan yang berbeda. Level atau tingkatan tersebut menjadi produk, komersial dan korporasi. Berikut ini akan dijelaskan tentang tingkatan – tingkatan yang ada pada pengembangan usaha yaitu :

1. Tingkat Produk.

Pada level produk pengembangan usaha berarti mengembangkan produk atau teknologi baru. Meskipun tingkat pengembangan dapat berbeda dari perusahaan ke perusahaan. Tingkat perkembangan usaha dibagi menjadi satu kategori yaitu : Perkembangan Incremental.

Perkembangan Incremental yakni perkembangan yang meningkatkan fungsi yang ada platform atau teknologi, sementara pengembangan mengganggu atau terputus – putus benar – benar hal baru yang dikembangkan dari awal.

2. Tingkat Komersial.

Dalam hal ini perusahaan murni berburu pelanggan baru di segmen pasar yang baru. Dengan demikian pekerjaan ini memerlukan individu secara psikologi yang kuat dan yang sangat didorong mampu menangani banyak masalah.

Tingkat berikutnya dari pengembangan usaha komersial adalah saluran penjualan. Saluran atau organisasi penjualan dapat terdiri dari mitra kerja, agen, distributor, pemegang lisensi, atau cabang perusahaan anda sendiri nasional maupun internasional.

3. Tingkat Korporasi.

Bila organisasi harus memutuskan apakah akan membuat atau membeli kompetensi organisasi tertentu, kita memasuki bidang pengembangan bisnis perusahaan. Fokusnya adalah bukan pada produk maupun komersial tingkat tetapi pada korporasi tingkatan usaha.

Pada intinya tingkat pengembangan usaha ini adalah tentang merger & akuisisi (M&A), Usaha patungan, Saham langsung investasi dan analisis strategis. Berkaitan dengan analisa portofolio, keuangan perusahaan, hukum kontrak, hukum pajak, hukum sosial, anti kepercayaan hukum, manajemen perubahan, dan manajemen budaya.

2.2.26. Manfaat Pengembangan Usaha.

Pengembangan usaha perusahaan yang dilakukan akan bermanfaat bagi pihak internal dan eksternal perusahaan dimana dalam hal ini keterkaitan keseluruhan menjadi proses dalam pengembangan usaha.

Bagi pihak Internal perusahaan :

1. Adanya pengembangan produk baik jasa atau barang yang dihasilkan oleh perusahaan.
2. Mendapatkan pemasukan (income) untuk perusahaan jauh lebih banyak.
3. Peningkatan kesejahteraan melalui tambahan tunjangan baik financial maupun non financial terhadap pekerja dalam perusahaan.
4. Memperluas wilayah kerja perusahaan.
5. Mendapatkan nama baik yang relevan terhadap pengembangan usaha yang berjalan.

Bagi pihak eksternal perusahaan :

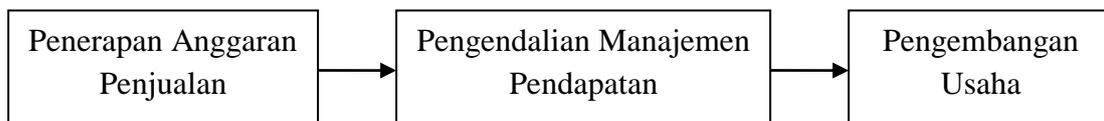
1. Membuka lowongan kerja baru bagi calon pekerja perusahaan.
2. Mendapat kesempatan untuk berinvestasi dan turut andil dalam kinerja pengembangan usaha.

3. Mendapat kemudahan dalam menjangkau produk jasa ataupun barang yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
4. Menjadi panutan perusahaan lain dalam melakukan pencapaian tujuan perusahaan

2.3. Kerangka Konsep

Dalam Penelitian ini peneliti memiliki kerangka konsep sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian



Keterangan gambar :

1. Perincian penerapan anggaran penjualan pada aktivitas penjualan barang.
2. Pengendalian penjualan dimana perusahaan sudah memiliki pengawasan dari anggaran penjualan dengan mengoptimalkan penerapan melalui pendapatan penjualan.
3. Mengelola pendapatan melalui aktivitas penjualan sehingga memiliki keuntungan yang akan digunakan untuk pengembangan usaha.

2.4. Definisi Konseptual

Adapun konsep dalam istilah memiliki suatu acuan empiris yang sebenarnya, dimana pada dasarnya menjelaskan sebuah teori dan menunjukan objek – objek yang dimaksud dalam penelitian.

Definisi Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Anggaran.

Suatu rencana yang disusun oleh perusahaan mengenai kegiatan perusahaan meliputi perhitungan dan perencanaan anggaran perusahaan.

2. Anggaran Penjualan.

Rencana perusahaan yang disusun secara lebih rinci dalam perkiraan penjualan diperiode yang akan datang meliputi produk, kualitas, kuantitas, tempat dan disajikan dalam unit maupun nilai mata uang penjualan.

3. Manajemen Pendapatan.

Suatu proses dalam pencapaian tujuan yang dilakukan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam pencapaian hasil dari suatu kegiatan perusahaan dimana dalam perusahaan tersebut terjadinya kegiatan penjualan yang menghasilkan ukuran satuan harga.

4. Pengembangan Usaha.

Yakni suatu proses persiapan tentang peluang potensial yang terjadi dimasa yang akan datang dalam kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jika dilihat dari objek dan metode analisis yang digunakan, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus.

Menurut Pasolong (2012:75) menjelaskan penelitian deskriptif (penggambaran), yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan apa yang terjadi pada saat melakukan penelitian. Didalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisa dan menginterpretasikan kondisi - kondisi yang senyatanya dari fenomena yang terjadi pada pengelolaan anggaran penjualan CV. Mustika Surya Elektrik.

Kuantitatif yakni menurut Prof Dr. Sugiyono (2011 : 8) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian berdasarkan studi kasus. Menurut Nur Indiantoro dan Bambang Supomo (2002 : 26) tujuan dari studi kasus adalah melakukan penyelidikan secara mendalam agar memperoleh gambaran mengenai subyek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subyek tertentu.

3.2. Definisi Operasional

Sesuai dengan judul yaitu penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha, maka terdapat variabel yang menjadi dimensi pengukuran dalam penelitian ini, yaitu :

Tabel 3.1. Definisi Operasional

Variabel Penelitian	Sub Variabel	Indikator
1. Penerapan Anggaran Penjualan	1) Biaya Promosi dan Advertensi.	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Pemasangan Iklan. • Biaya Pembuatan Alat Promosi.
	2) Biaya Pembelian	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Pembelian Barang Jualan. • Biaya Pembelian Bahan Baku
	3) Biaya Akomodasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Perjalanan.
	4) Biaya Distribusi.	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Pengiriman Barang. • Biaya Bongkar Muat Pengiriman.
	5) Biaya Tenaga Kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Kuli Luar. • Biaya Tenaga Kerja Kantor Bag. Administrasi.
	6) Biaya Penyusutan Fasilitas.	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya Perawatan Gudang • Biaya Perawatan Pabrik
	7) Karakteristik Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain uang. • Umumnya memiliki jangka waktu satu tahun. • Berisi komitmen atau kesanggupan manajemen. • Usulan anggaran ditelaah dan disetujui. • Sekali disetujui anggaran tidak bisa dirubah kecuali dalam keadaan tertentu. • Secara berkala, selisih dianalisis dan dijelaskan.

	8) Konsep Anggaran Penjualan.	<ul style="list-style-type: none"> • Dasar Penyusunan Anggaran. • Menyusun Anggaran Penjualan.
2. Pengendalian Manajemen Pendapatan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menetapkan Anggaran Penjualan. 2) Membandingkan Realisasi dengan Anggaran yang Telah Ditetapkan. 3) Analisis Penyebab Penyimpangan. 4) Tindakan Perbaikan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan Anggaran Penjualan Yang Baik dan Benar. • Sesuaian Dengan Realisasi Anggaran Penjualan. • Banyaknya Kerugian Yang Terjadi Pada Pendapatan Penjualan. • Analisis Ulang Penyebab Penyimpangan.
3. Pengembangan Usaha	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tujuan Anggaran 2) Anggaran. Penjualan Yang Terrealisasi. 3) Keuntungan Yang Optimal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan Perusahaan • Pendapatan Perusahaan Meningkat. • Penambahan Jumlah Produk.

Sumber Data : Bertha, 2004

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian. Yang menjadi jenis data dalam penelitian ini dibagi dua jenis data, antara lain :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian. Bahwa sumber data utama dalam penelitian kuantitatif ini langsung dari informan (sumber asli) yang memiliki data tersebut.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya, data tersebut dianalisis. Adapun yang menjadi informan kunci (key informan) adalah :

- a. Bagian Administrasi Keuangan CV. Mustika Surya Elektrik.
- b. Bagian Oprasional CV. Mustika Surya Elektrik.
- c. Direktur Utama CV. Mustika Surya Elektrik.
- d. Konsultan Perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini peneliti memakai catatan, bukti atau laporan historis pencatatan transaksi penjualan dan data keuangan penjualan yang telah ada diperusahaan CV. Mustika Surya Elektrik.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Untuk melengkapi hasil penelitian ini, penulis memerlukan data sebagai pendukung keseluruhan terhadap penulisan proposal ini dalam mencari dan mengumpulkan data - data tersebut. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi :

- 1) Metode Observasi, yaitu penulis mengadakan kunjungan ke perusahaan untuk memperoleh gambaran umum situasi dan kondisi perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti

Observasi dalam penelitian ini memakai metode observasi terstruktur dimana observasi telah dirancang secara sistematis, tentang apa yang akan diamati, meliputi pengolahan data tentang biaya yang dipakai dalam penerapan anggaran penjualan dan proses aktivitas transaksi penjualan CV. Mustika Surya Elektrik.

- 2) Metode Dokumen, dengan mencatat data yang sudah ada pada subyek penelitian dengan mempelajari kebijaksanaan perusahaan mengenai kegiatan penganggaran penjualan terhadap potensi pendapatan dalam rangka untuk pengembangan usaha perusahaan.
- 3) Metode Wawancara Langsung, adalah kegiatan tanya jawab antara dua orang atau lebih secara langsung. Peneliti melakukan wawancara langsung dengan pegawai bagian keuangan dan pejabat terkait mengenai aktivitas penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha yang ada di perusahaan.

Dengan menggunakan metode wawancara tidak terstruktur yakni wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa pegawai administrasi dan pegawai keuangan untuk

mendapat data observasi yang lebih baik. Serta peneliti juga melakukan wawancara terfokus pada informan kunci (key informan) adalah :

- a. Bagian Administrasi Keuangan CV. Mustika Surya Elektrik.
- b. Bagian Oprasional CV. Mustika Surya Elektrik.
- c. Direktur Utama CV. Mustika Surya Elektrik.
- d. Konsultan Perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik.

Yang sangat mengetahui kondisi dan keadaan kegiatan penjualan pada perusahaan.

- 4) Literatur (penelitian perpustakaan), penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi yang terdapat di ruang perpustakaan, seperti buku, skripsi, dokumen, dan lain - lainnya menurut Pasolong (2012 ; 69)

3.5. Teknik Analisis Data

Pengumpulan data yang diperlukan untuk mengetahui bagaimana penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha adalah melalui dua cara yakni menganalisis forecast penjualan perusahaan untuk mengetahui penerapan anggaran penjualan dan kuesioner yang diberikan kepada para pejabat berwenang yang ada dalam perusahaan berkaitan dengan pengendalian manajemen pendapatan dan pengembangan usaha perusahaan.

Forecast disajikan sesuai data dari perusahaan untuk dijelaskan pada teknik analisis data untuk mendapat data real dari metode forecast yang

diterapkan pada perusahaan dimana keunggulan *metode trend bebas* (free hand) dibandingkan dengan metode forcast lain adalah (...) dan kuesioner disajikan menggunakan pertanyaan bersifat tertutup, yaitu berupa daftar pertanyaan yang kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu. Pilihan jawaban yang diberikan hanya “Ya” dan “Tidak”. Sedangkan pertanyaan terbuka adalah jawaban tidak ditentukan karena jawaban dari pertanyaan ini bersifat uraian.

Hubungan anantara variabel – variabel yang digunakan dalam melakukan penelitian perlu dianalisis agar dapat melakukan pengambilan kesimpulan. Pengujian rumusan masalah dilakukan dengan menggunakan perhitungan persentase, yaitu dengan menghitung jumlah total jawaban “Ya” kemudian dilakukan perhitungan dengan cara sebagai berikut :

$$= \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Total Jawaban Kuesioner}} \times 100\%$$

Hasil jawaban yang diperoleh dengan cara perhitungan diatas berguna untuk pengambilan simpulan, seperti yang telah dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981 : 302), yaitu sebagai berikut :

Koefisien Korelasi	Interprestasi
0% - 25%	No Association or Low Association (weak association)
26% - 50%	Moderately Low Association (Moderately weak association).
51% - 75%	Moderately High Association (Moderately strong association).
76% - 100%	High Association (strong association) up to perfect association.

Penilaian hasil presentase yang disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan oleh peneliti melalui acuan milik Dean J. Champion (1981 : 302) yaitu sebagai berikut :

- 0% - 25% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Kurang Tercapai.
- 26% - 50% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Sedikit Tercapai.
- 51% - 75% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Cukup Tercapai.
- 76% - 100% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Sangat Tercapai.

Dan peneliti melakukan analisis taksiran forecasting pada perusahaan, peneliti menggunakan alat analisis perhitungan kuantitatif dengan metode Trend Bebas yang dikemukakan oleh Drs. M. Munandar dalam bukunya Budgeting (2013 : 46).

Yakni forecast disajikan dalam bentuk data table penjualan yang diolah menjadi grafik sehingga dapat ditarik garis lurus untuk menentukan penaksiran, khususnya penaksiran tentang jumlah (kuantitas) produk yang diperkirakan akan mampu dijual dan penaksiran dalam proses menyusun anggaran penjualan.

Cara penaksiran kuantitatif itu sendiri antara lain, cara yang mendasarkan diri pada data historis (data pengalaman diwaktu yang lalu) dari satu variabel saja, yaitu variabel yang akan ditaksir itu sendiri. Cara atau metode yang termasuk dalam kelompok misalnya :

1. Metode Trend Bebas (Free hand method).
2. Metode Setengah Rata – Rata (Semi average method).
3. Metode Trend Moment (Moment Method).
4. Metode Trend Kuadrat Terkecil (Least square method).
5. Metode Trend Kuadratik (Parabolic method).

Yang mana peneliti mengambil forecasting dengan menggunakan metode trend bebas dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang ada dalam perusahaan dimana produk yang dijual begitu banyak dan jumlah penjualan dalam tiap tahunnya cukup fluktuatif sehingga analisis yang terbaik untuk diterapkan sesuai dengan kebiasaan dan gaya kepemimpinan sosial direktur perusahaan tersebut yakni menggunakan metode trend bebas.

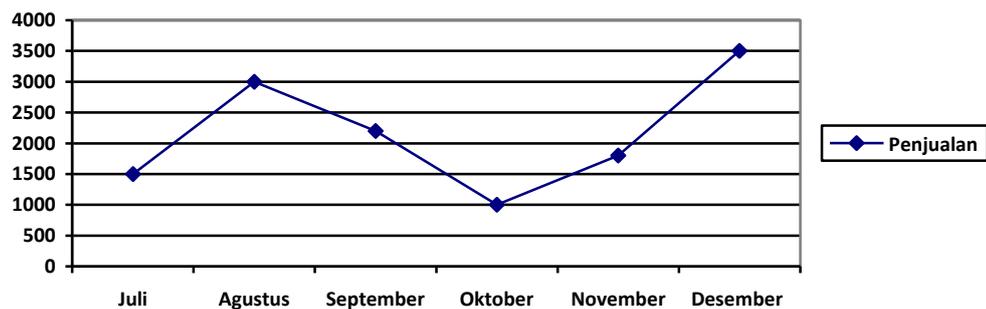
Metode trend bebas itu sendiri tetap menggunakan prinsip yang sama dengan metode lain yaitu berusaha mengganti atau mengubah garis patah – patah dalam grafik menjadi garis lurus yang sempurna dengan cara bebas sesuai perasaan (intuisi) dari orang yang bersangkutan yang berwenang membuat taksiran forecast. Garis lurus itu dibuat sedemikian rupa sehingga dirasakan cukup mewakili titik – titik data historis yang tersebar secara tidak teratur tersebut.

Oleh karena perasaan dan pendapat masing – masing orang itu berbeda beda, maka hasil penaksiran (forecasting) untuk periode yang akan datang juga akan berbeda. Dan banyak bersifat subjektif. Orang yang bersifat optimistik akan cenderung menghasilkan taksiran yang tinggi, sedangkan orang yang bersifat pesimistik akan cenderung menghasilkan taksiran yang rendah. Dengan contoh pengolahan data seperti berikut :

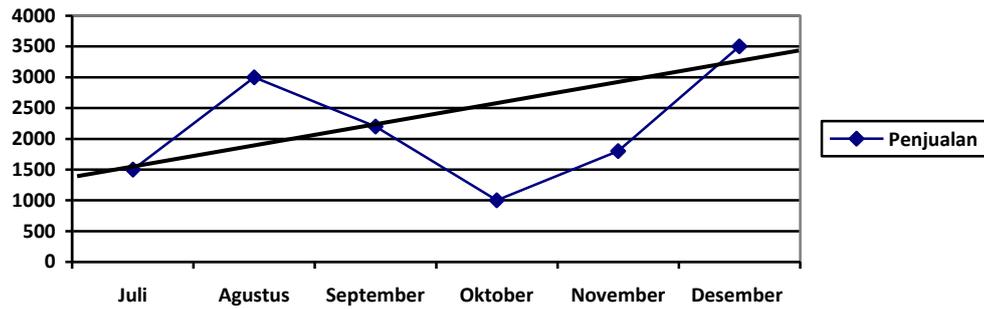
Data penjualan dalam unit atau rupiah enam bulan terakhir (satu semester) adalah sebagai berikut :

Bulan	Penjualan
Juli	1500 unit
Agustus	3000 unit
September	2200 unit
Oktober	1000 unit
November	1800 unit
Desember	3500 unit

Kemudian data diolah menjadi data grafik seperti berikut :



Kemudian melakukan taksiran (forecast) untuk tahun berikutnya yakni menarik garis hitam lurusnya seperti berikut :



Di jelaskan bahwa garis lurus tersebut dianggap telah mewakili titik – titik data historis, karena sebagian titik – titik itu berada tepat di garis lurus dan diatas garis lurus. Dengan dibuatnya garis lurus, maka untuk mengetahui taksiran penjualan pada bulan berikutnya, dapat dilakukan dengan memperpanjang atau meneruskan garis lurus tersebut ke bulan berikutnya sesuai keinginan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan.

Bertempat di Jl. K.H. Wahid Hasyim II, Batu Cermin Gg Kami No. 80 Sempaja Utara Samarinda, Kalimantan Timur. Didirikan dengan nama CV. Mustika Surya Elektrik (MSE). Dan didirikan oleh seorang pengusaha muda Bpk. Budi Setyo Utomo, St. selaku direktur utama perusahaan.

CV. Mustika Surya Elektrik (MSE) adalah salah satu perusahaan swasta yang dinaungi oleh AKLI (Asosiasi Listrik Indonesia) yakni asosiasi yang berbadan hukum dan terpercaya dibawah bimbingan PT. PLN Persero. Didirikan pada tahun 2006 di Samarinda Kalimantan Timur suatu perusahaan swasta yang melayani masyarakat individu, organisasi, bahkan tempat pelayanan publik (tempat ibadah, ruko, mini market, mall, hotel, dsb). Yang kemudian perusahaan ini berdiri hingga sekarang, dengan masih berproses untuk pengembangan lanjutan hingga menjadi perusahaan nasional.

Diawalinya perusahaan ini berjalan dengan hanya memiliki 12 orang pekerja dan pendirinya yakni Bpk. Budi Setyo Utomo, St. yang ikut andil dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga kualitas dari hasil pekerjaan dinilai sangat memuaskan bagi konsumen. Dari tahun ke tahun berjalannya perusahaan kecil ini hingga sekarang perusahaan memiliki hingga 50 karyawan untuk mengoperasikan perusahaannya, baik karyawan lapangan, karyawan produksi dan karyawan administrasi.

Memiliki workshop yang digunakan untuk berproduksi, 1 gudang dan 1 kantor untuk melengkapi operasional perusahaan dan memperbaiki kualitas perusahaan. Mewujudkan distribusi yang baik didukung dengan adanya kendaraan operasional yang siap jalan untuk menjangkau pekerjaan yang lebih jauh sehingga daerah yang jauh pun dalam jangkauan, dengan cukup baik dari segi pengadaan bahan baku dan pengadaan bahan tunjangan untuk pekerjaan yang dilaksanakan.

4.2. Bidang Usaha.

Hingga kini CV. Mustika Surya Elektrik yang didirikan tahun 2006 tetap konsisten berjalan dalam bidang pengadaan jasa dan barang elektrikal. Dalam waktu ke waktu CV. Mustika Surya Elektrik berusaha mengembangkan usahanya dengan lebih melengkapi produk jasa dan barang yang dihasilkan guna menunjang kinerja perusahaan lebih baik.

Usaha yang dijalani CV. Mustika Surya Elektrik yakni menjual jasanya seperti pemasangan instalasi listrik, pemasangan asesoris listrik, penambahan daya listrik dan menjual produk barang dukungan seperti tiang listrik, berbagai jenis lampu, trafo, ganset, berbagai jenis kabel sambung dan asesoris listrik lainnya sesuai kebutuhan pekerjaan dan sesuai kebutuhan konsumen.

Produk yang dihasilkan untuk membantu melengkapi pekerjaan yang telah ada yakni tiang listrik, box panel, jaringan ganset dan lainnya sengaja diproduksi sendiri oleh pihak perusahaan untuk mengurangi import barang luar negeri dan mengembangkan produk buatan dalam negeri untuk meningkatkan ekonomi mandiri masyarakat dalam negeri.

4.3. Visi dan Misi.

A. Visi CV. Mustika Surya Elektrik

1. Menjadi Perusahaan Nasional Yang Bisa Menghasilkan Produk Berkualitas Import.
2. Membangun Ekonomi Mandiri Untuk Kesejahteraan Masyarakat Luas.

B. Misi CV. Mustika Surya Elektrik

1. Membangun Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas.
2. Menetaskan Importir Barang.
3. Membangun Kerjasama Antar Daerah Dalam Meningkatkan Usaha Lokal.
4. Mensejahterakan Perusahaan dan Membangun Kesejahteraan Pekerja.

Dalam pelaksanaan visi dan misinya perusahaan sangat berusaha untuk mengembangkan sesuai dengan keadaan global negara, karena salah satu tujuan utama perusahaan sendiri ingin mengembangkan usaha untuk terciptanya kemandirian masyarakat dan pengembangan ekonomi dalam negeri sehingga dapat membantu pementasan kemiskinan.

4.5. Gambaran Aktivitas Perusahaan.

4.5.1. Aktivitas Penjualan Perusahaan.

Dalam kegiatan produksinya perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik menghasilkan beberapa produk yang dijual kepada pasar dan beberapa

produk yang didistribusikan dari luar daerah bahkan luar negeri langsung untuk menjadi bahan baku produksi.

Produk yang dihasilkan oleh perusahaan adalah :

<i>No</i>	<i>Produk</i>	<i>Harga</i>
1	LV. BOX 1 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 3.800.000,00
2	LV. BOX 2 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 6.600.000,00
3	LV. BOX 3 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 6.800.000,00
4	LV. BOX 4 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 7.200.000,00
5	LV. BOX 1 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 5.300.000,00
6	LV. BOX 2 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 7.400.000,00
7	LV. BOX 3 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 7.600.000,00
8	LV. BOX 4 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 7.800.000,00
9	LV. BOX GRUP	Rp. 8.300.000,00
10	PANEL ATS & AMF	Rp. 5.500.000,00
11	PANEL KAPASITOR BANK MANUAL	Rp. 6.800.000,00
12	PANEL KAPASITOR BANK OTOMATIS	Rp. 7.800.000,00
13	PANEL POMPA	Rp. 6.700.000,00
14	PANEL KONTROL	Rp. 6.000.000,00
15	PANEL LV MDP – SDP	Rp. 5.800.000,00
16	PANEL LPJU	Rp. 5.000.000,00
17	PANEL APP, KWH std PLN Samarinda	Rp. 5.600.000,00
18	TIANG BESI LISTRIK 7 mtr	Rp. 1.500.000,00
19	TIANG BESI LISTRIK 9 mtr	Rp. 2.500.000,00
20	TIANG BESI LISTRIK 11 mtr	Rp. 3.400.000,00
21	TIANG LPJU	Rp. 3.000.000,00
22	WAYER BOR Tiang Besi 11 mtr	Rp. 250.000,00
23	WAYER BOR Tiang Beton 11 mtr	Rp. 350.000,00
24	WAYER TRECK SKUR TIANG BETON	Rp. 160.000,00

Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik (2014)

Dalam tujuannya, perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik ingin mengembangkan usahanya sesuai dengan tingkatan dalam pengembangan usaha yakni mengembangkan produk, komersial dan korporasi perusahaan.

Perusahaan juga memiliki strategi dalam kegiatan penjualan yakni melalui kegiatan pemasaran khususnya promosi yang dilakukan melau

media cetak dan media elektronik melakukan pengiklanan produk yang ditawarkan perusahaan baik jasa dan barang yang disediakan CV. Mustika Surya Elektrik.

Pelaksanaan penjualan dilakukan dengan wait to order bagi konsumen yang telah melihat dan mengetahui produk jasa dan barang yang ditawarkan perusahaan, selain itu direktur utama juga melakukan penawaran penawaran langsung face to face terhadap para kontraktor atau produsen yang dilihat melakukan kegiatan penjualan yang sama dalam kegiatan kelistrikan. Dalam hal ini perusahaan juga membuat website khusus untuk bisa menjangkau wilayah luar daerah, bagian pelosok daerah yang masih bisa dijangkau untuk memberikan layanan informasi bagi konsumen.

Setelah melakukan penawaran baik dengan wait to order dan melakukan pertemuan face to face kemudian terjadi adanya transaksi persetujuan pembelian pemesanan produk, pemesanan dicatat langsung dalam PO (purchasing order) perusahaan melalui bagian administrasi keuangan.

Setelah PO (purchasing order) diinput ke bagian administrasi lalu bagian administrasi menyerahkan PO (purchasing order) kepada bagian logistik untuk menyiapkan pengadaan barang yang ada, setelah barang disiapkan PO (purchasing order) kembali ke bagian administrasi lalu dibuatkan surat jalan dan faktur sesuai dengan barang yang akan dikirim.

Pembayaran dilakukan konsumen secara tunai , kredit ataupun *dp* (deep paiment) pembelian yang dapat dilakukan dengan transfer ke rekening perusahaan, atau ditagih langsung kepada konsumen pembayaran melalui bagian administrasi setelah proses penyediaan barang selesai.

Daerah pemasaran barang meliputi beberapa wilayah di Kalimantan. Agar aktivitas penjualan yang dilakukan dapat selalu dimonitor, maka diperlukan laporan dan evaluasi kegiatan bulanan.

Laporan Bulanan :

Laporan Bulanan dibuat secara ringkas kegiatan penjualan selama sebulan oleh bagian administrasi dan datanya diperoleh dari laporan harian mengenai jenis barang yang dijual, unit yang terjual dan harga barang yang terrealisasi.

Dalam observasi peneliti dengan mengadakan wawancara kepada pihak berwenang di perusahaan, terdapat beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab terjadinya penyimpangan atas pelaksanaan penjualan, yaitu :

1. Kurangnya kedisiplinan bagian administrasi dalam melakukan standart operasional prosedur penjualan.
2. Terjadinya pengambilan kebijakan yang emosional dengan menerapkan kebijakan sepihak seperti masih berlakunya nepotisme.

3. Kegiatan dalam penjualan seringkali mengabaikan hal – hal prinsip dalam pengoprasian usaha, seperti pembayaran yang terlambat tanpa sanksi.
4. Kondisi Perekonomian.
5. Kurangnya ketelitian dan kesadaran kejujuran dalam bekerja.

Direktur utama bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi antara penjualan terhadap standar operasional perusahaan yang telah ditetapkan perusahaan. Beliau harus memantau realisasi pelaksanaan agar segera dapat dilakukan tindakan koreksi yang diperlukan yang akan ditangani bersama kepala bagian lainnya.

4.5.2. Prosedur Penyusunan Standar Penjualan Perusahaan.

Prosedur penyusunan standart penjualan pada perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Menetapkan sasaran yang ingin dicapai dalam waktu tertentu, dalam hal ini CV. Mustika Surya Elektrik biasanya merencanakan penambahan mesin produksi di beberapa bulan yang akan datang.
2. Meneliti dan menganalisis prestasi penjualan pada priode lalu yang akan memungkinkan perusahaan mengetahui faktor – faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan prestasi penjualan.
3. Pembahasan kegiatan - kegiatan penunjang kegiatan penjualan dalam suatu rapat koordinasi dengan pihak pihak berwenang yang terkait.

4.5.3. Menetapkan Sasaran Perusahaan.

Sasaran perusahaan tak lain dan tak bukan yakni mendapatkan keuntungan, karena tujuan utama pendirian perusahaan pada umumnya adalah untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari aktivitas penjualannya dimana sasaran – sasaran perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik yaitu :

1. Mencapai target penjualan.
2. Memenuhi permintaan pasar.
3. Pengembangan produksi produk.
4. Mendapatkan keuntungan lebih.
5. Meningkatkan Kesejahteraan karyawan.
6. Efisiensi biaya oprasional perusahaan.

Berdasarkan sasaran yang ditetapkan CV. Mustika Surya Elektrik, perusahaan menyusun anggaran penjualan dengan tetapan sasaran yang telah diuraikan sebagai analisis pendukung penyusunan anggaran penjualan.

4.5.4. Peramalan Penjualan.

Dalam menyusun anggaran penjualan perusahaan yang perlu diperhatikan adalah peramalan penjualan, dimana peramalan penjualan dilakukan perusahaan didasarkan atas penjualan masa lalu, keadaan pasar masa kini, dan keadaan perekonomian.

Peramalan penjualan diharapkan akan menentukan potensi penjualan dan luas pasar yang dapat dikuasai pada masa yang akan datang. Ramalan

penjualan CV. Mustika Surya Elektrik dalam menyusun anggaran penjualan dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni, :

1. Data historis yang tersedia.
2. Kebutuhan pasar atas produk yang dijual.
3. Tingkat persaingan yang dihadapi.
4. Metode distribusi yang digunakan.

Peramalan penjualan yang dilakukan perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik memanfaatkan teknik peramalan menggunakan forcast penjualan dengan metode trend bebas.

4.5.5. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan Perusahaan.

Perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik melakukan penyusunan penjualan dengan menggunakan metode Top – Down – Approach (dari atas ke bawah), yang menyusun anggaran penjualan adalah direktur utama CV. Mustika Surya Elektrik kemudian rencana tersebut didistribusikan kepada kepala bagian masing masing pekerjaan sebagai pelaksana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan pemanfaatan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan untuk menyusun perencanaan, koordinasi, dan pengasawan kerja perusahaan maka anggaran penjualan berfungsi dalam :

1. Sebagai pedoman kerja.

Anggaran penjualan yang telah disusun menjadi pedoman bagi kepala bagian masing masing m pekerjaan untuk

bisa mencapai atau melakukan kendalainya sesuai yang telah diarahkan oleh direktur utama dalam anggaran penjualan perusahaan untuk melakukan kegiatan di waktu yang akan datang.

2. Sebagai alat koordinasi kerja.

Dalam melakukan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan melalui anggaran penjualan yang telah disusun direktur utama sebagai alat koordinasi kerja dengan kepala bagian masing – masing departemen pekerjaan untuk bisa mengambil langkah sesuai tujuan dan perencanaan anggaran penjualan.

3. Sebagai alat pengawasan kerja.

Dalam melaksanakan kegiatannya, para pekerja baik kepala bagian masing – masing departemen pekerjaan dan bawahannya melakukan kegiatan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan yakni mendapatkan keuntungan yang optimal dan melakukan pengembangan usaha. Dengan tujuan tersebut dilakukanlah penerapan anggaran penjualan sebagai alat pengawasan kerja bagi para pekerja perusahaan untuk bisa membandingkan anggaran penjualan dengan realisasinya. Bila terjadi penyimpangan diluar batas toleransi, perusahaan dapat melakukan tindakan evaluasi dan mengambil tindakan perbaikan.

Penerapan anggaran penjualan ini diharapkan perusahaan dapat mendorong kerja sama antara masing – masing kepala bagian departemen dengan para pekerja dibawahnya untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan yang tentunya akan berdampak positif bagi para pekerja itu sendiri. Mendorong individu dalam perusahaan untuk berfikir maju ke masa depan agar bisa mencapai apa yang telah dianggarkan dalam anggaran penjualan. Dan mendorong adanya partisipasi pada seluruh pekerja untuk bisa menerapkan anggaran penjualan yang telah direncanakan direktur utama CV. Mustika Surya Elektrik.

Dan peneliti menilai prosedur penyusunan anggaran ini kurang baik, dikarenakan semua keputusan dan perencanaan dilakukan oleh direktur langsung sebagai atasan tanpa keterlibatan pegawai bawah, sehingga terjadi penyimpangan cukup terpengaruhi disebabkan pegawai bawah tidak merasa ikut andil dan tidak memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan mengakibatkan kinerja koordinasi antar bagian tidak berjalan dengan baik.

4.5.6. Periode Anggaran Penjualan yang Dilakukan Perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perusahaan direktur utama selaku pembuat anggaran penjualan menetapkan periode anggaran penjualan berlaku satu tahun dari bulan januari sampai januari tahun depan berikutnya, dengan perkiraan anggaran penjualan yang dilakukan

pertahun untuk mempermudah penerapan dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan kerja memakai metode forcast trend bebas.

4.5.7. Pencatatan Penjualan Perusahaan.

Pencatatan penjualan dilakukan oleh bagian administrasi perusahaan yang langsung diterima dari konsumen dan diinput kedalam komputer untuk mempermudah perekapan penjualan sebulan dan evaluasi dalam setahun.

4.5.8. Pengawasan Penjualan Untuk Manajemen Pendapatan Perusahaan.

Pendapatan sangat berpengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan, semakin besar pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan.

Dalam pengawasan perusahaan untuk manajemen pendapatan adalah dengan menerapkan anggaran penjualan yang telah disusun oleh direktur utama selaku pemilik dan pengelola utama perusahaan, dengan menerapkan anggaran penjualan sebagai alat kendali bagi pendapatan perusahaan diharapkan bisa mengoptimalkan pendapatan untuk mendukung tujuan perusahaan melakukan pengembangan usaha.

Prosedur pengawasan tersebut yakni :

1. Penetapan tolak ukur dengan menerapkan anggaran penjualan dengan melakukan perbandingan melauai anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.

2. Penetapan batas toleransi penyimpangan negative pelaksanaan anggaran penjualan yakni kurang dari -5% dari 100% nilai pencapaian. Dan setinggi - tingginya 5% untuk batas toleransi positive pencapaian anggaran dari 100% pencapaian anggaran penjualan.
3. Mengevaluasi penyimpangan yang terjadi dengan melakukan rapat evaluasi ketika terjadi penyimpangan untuk mengetahui apa saja faktor penyebab terjadinya penyimpangan dan mengambil tindakan koreksi atau keputusan yang diperlukan baik penyimpangan yang negatif maupun penyimpangan yang positif.

Dalam upaya untuk menjadikan penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha perusahaan harus menerapkan konsep anggaran tersebut untuk diterapkan sebaik baiknya sebagai fungsi anggaran penjualan itu sendiri yakni sebagai alat perencanaan dan pengawasan bagi jalannya kegiatan proses penjualan pada perusahaan untuk menunjang pendapatan yang optimal bagi perusahaan.

4.6. Pembahasan.

Untuk mengetahui penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha perusahaan, maka penulis akan membahas hasil penelitian yang telah dilakukan. Pembahasan hasil

penelitian terhadap variabel – variabel ini menggunakan indikator indikator yang telah dijabarkan peneliti pada definisi operasional.

Adapun uraian pembahasan variabel menggunakan indikator yang telah diasumsikan adalah sebagai berikut :

4.6.1. Penerapan Anggaran Penjualan.

Sesuai komponen – komponen sub variabel dan indikator yang digunakan maka peneliti akan membahas hasil penelitian sebagai berikut :

1.a. Penerapan Anggaran Penjualan pada pelaksanaan alokasi biaya kegiatan penjualan CV. Mustika Surya Elektrik dapat dijabarkan melalui tabel berikut :

Tabel 4.2. Analisis Alokasi Biaya Kegiatan Penjualan.

Sub Variabel	Indikator	Sub Indikator	Keterangan
1. Biaya Promosi dan Advertensi.	1) Biaya Pemasangan Iklan.	Biaya Iklan Media Cetak (Buku Telephone Nasional)	Rp. 5.000.000,00
		Biaya Pembuatan Website	RP. 7.000.000,00
	2) Biaya Pembuatan Alat Promosi.	Biaya Cetak Brosure 5000 lembar.	RP. 300.000,00
		Biaya Cetak Kartu Nama 4 Box	Rp. 360.000,00
2. Biaya Pembelian.	1) Biaya Pembelian Barang Jualan (Suplier)	Biaya Komunikasi	Rp.100.000,00
		Biaya DP barang Pembelian	20% dari harga pembelian
	2) Biaya Pembelian Bahan Baku	Biaya Komunikasi	Rp. 100.000,00
		Biaya DP barang Pembelian	20% dari harga pembelian

3. Biaya Akomodasi	1) Biaya Perjalanan	Biaya Penginapan	Rp. 4.500.000,00
		Biaya Transportasi	Rp. 6.000.000,00
		Biaya Konsumsi	Rp. 1.500.000,00
4. Biaya Distribusi	1) Biaya Pengiriman Barang	Biaya Transportasi Pengiriman	Rp. 10.000.000,00
	2) Biaya Bongkar Muat.	Biaya Pengepakan barang	Rp. 4.000.000,00
5. Biaya Tenaga Kerja	1) Biaya Kuli Luar	Biaya Bongkar Muat	Rp. 3.000.000,00
		Biaya Angkut Barang	Rp. 3.000.000,00
	2) Biaya Tenaga Kerja Kantor	Gaji Tetap	Rp. 350.000.000,00
		Biaya Tunjangan	Rp. 20.0000.000,00
		Biaya Konsumsi	Rp. 5.000.000,00
6. Biaya Penyusutan	1) Biaya Perawatan Gudang	Biaya Pembelian bahan perawatan	Rp. 2.500.000,00
		Biaya Pekerja lepas (harian)	Rp. 1.000.000,00
	2) Biaya Perawatan Pabrik	Biaya Perawatan Mesin Produksi	Rp. 700.000,00
		Biaya Perawatan Kendaraan Operasional	Rp. 6.000.000,00
		Biaya Penyusutan Mesin Produksi	Rp. 5.000.000,00

Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

2.a. Penerapan Anggaran Penjualan pada pelaksanaan karakteristik anggaran

pada kegiatan penjualan CV. Mustika Surya Elektrik adalah :

- Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain uang, dalam unit dan harga produk yang disusun berdasarkan periode satu tahun

atau dua belas bulan telah diterapkan pada rencana anggaran penjualan tahun 2015 seperti berikut :

Tabel 4.3. Anggaran Penjualan Tahun 2015.

No	Nama Barang	Harga	Keterangan
1	LV. BOX 1 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 3.800.000,00	Per unit
2	LV. BOX 2 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 6.600.000,00	Per unit
3	LV. BOX 3 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 6.800.000,00	Per unit
4	LV. BOX 4 JURUSAN 1 PINTU	Rp. 7.200.000,00	Per unit
5	LV. BOX 1 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 5.300.000,00	Per unit
6	LV. BOX 2 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 7.400.000,00	Per unit
7	LV. BOX 3 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 7.600.000,00	Per unit
8	LV. BOX 4 JURUSAN 2 PINTU	Rp. 7.800.000,00	Per unit
9	LV. BOX GRUP	Rp. 8.300.000,00	Per unit
10	PANEL ATS & AMF	Rp. 5.500.000,00	Per unit
11	PANEL KAPASITOR BANK MANUAL	Rp. 6.800.000,00	Per unit
12	PANEL KAPASITOR BANK OTOMATIS	Rp. 7.800.000,00	Per unit
13	PANEL POMPA	Rp. 6.700.000,00	Per unit
14	PANEL KONTROL	Rp. 6.000.000,00	Per unit
15	PANEL LV MDP – SDP	Rp. 5.800.000,00	Per unit
16	PANEL LPJU	Rp. 5.000.000,00	Per unit
17	PANEL APP, KWH std PLN Samarinda	Rp. 5.600.000,00	Per unit
18	TIANG BESI LISTRIK 7 mtr	Rp. 1.500.000,00	Per unit
19	TIANG BESI LISTRIK 9 mtr	Rp. 2.500.000,00	Per unit
20	TIANG BESI LISTRIK 11 mtr	Rp. 3.400.000,00	Per unit
21	TIANG LPJU	Rp. 3.000.000,00	Per unit
22	WAYER BOR Tiang Besi 11 mtr	Rp. 250.000,00	Per unit
23	WAYER BOR Tiang Beton 11 mtr	Rp. 350.000,00	Per unit
24	WAYER TRECK SKUR Tiang Beton	Rp. 160.000,00	Per unit

Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik (2014)

Manajemen telah sanggup menyatakan komitmen untuk mencapai penerapan anggaran penjualan tersebut pada tahun 2015 yakni melakukan koordinasi ke berbagai devisi pekerja untuk dapat mencapai tujuan anggaran penjualan dengan menambah 45% dari

harga dari 2014 tersebut atau sesuai kebutuhan kabaikan bahan baku kemudian ditambah dengan harga dari 2014 untuk diterapkan pada harga tahun 2015. Dengan tanpa usulan pegawai tingkat bawah anggaran tersebut disusun oleh Direktur Utama secara pribadi dengan mempertimbangkan saran dan masukan Konsultan perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Usulan anggaran tidak dapat diubah secara sepihak tekercuali dalam keadaan tertentu, seperti adanya peraturan pemerintah atau hal diluar kendali perusahaan seperti pengambilan kebijakan secara emosional oleh direkut utama perusahaan selaku pemilik perusahaan itu sendiri.

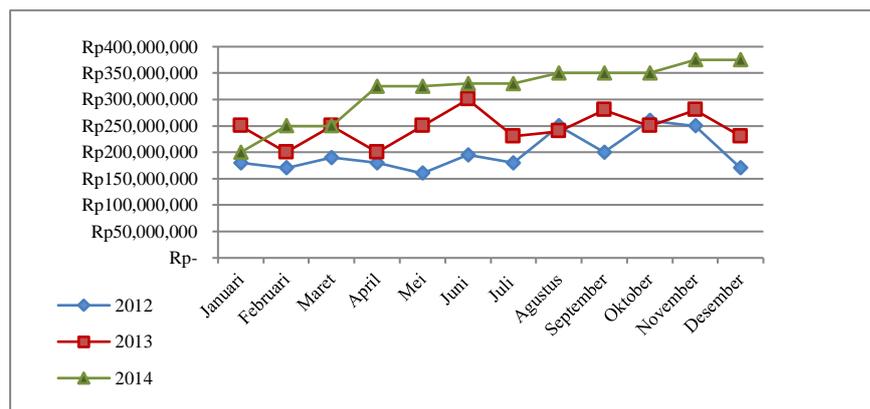
Analisis selisih yang terjadi terhadap anggaran penjualan dengan realisasinya pada perusahaan masih kurang berjalan, dimana pembuatan laporan harian tidak disediakan oleh bagian administrasi dan keuangan mengenai progres kegiatan penjualan dalam sehari. Sehingga adanya selisih dan penyimpangan masih kerap terjadi pada aktivitas penerapan anggaran penjualan yang dalam kejadiannya tidak cepat tertangani.

3.a. Penerapan Anggaran Penjualan pada pelaksaan konsep anggaran penjualan dalam proses dasar penyusunan anggaran penjualan dan menyusun anggaran penjualan pada CV. Mustika Surya Elektrik adalah :

Dalam dasar penyusunan anggaran perusahaan telah mekukan penyusunan tujuan perusahaan yakni mendapatkan pendapatan sesuai perencanaan yang telah disusun dan menghasilkan keuntungan yang optimal untuk mendukung pengembangan usaha perusahaan dalam melakukan pengembangan produk dan penyebaran wilayah distribusi.

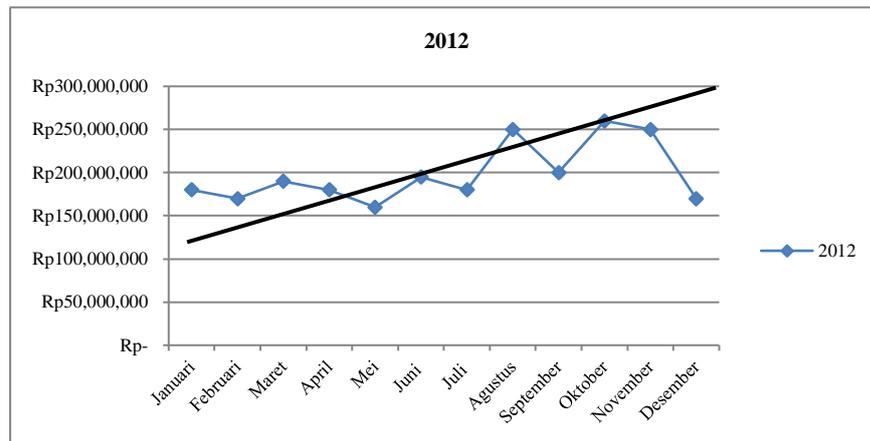
Strategi perusahaan yakni menggunakan strategi terfokus dengan fokus pada pemasaran, menerapkan marketing mix yakni price (harga), place (tempat), product (produk) dan promotion (promosi) yang sesuai dengan permintaan pasar untuk mendukung permintaan yang meningkat. Dalam penyusunan forcast pada penjualan perusahaan menggunakan data historis tiga tahun kebelakang dalam kejadian penjualan yang te realisasi seperti berikut :

Grafik 4.1. Grafik Penjualan Tahun 2012, 2013, dan 2014



Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

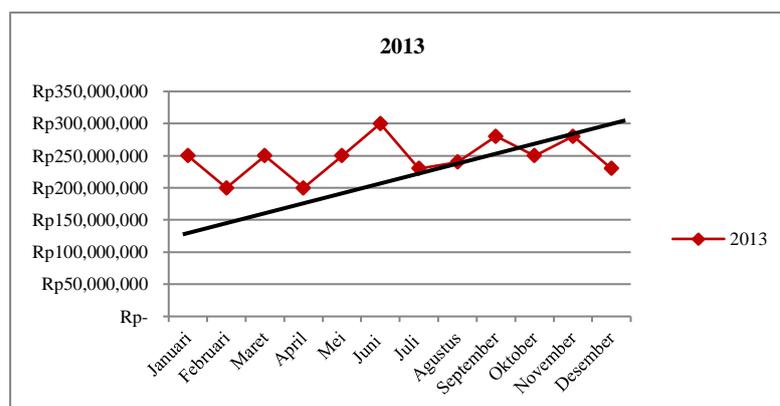
Grafik 4.2. Forecast Metode Trend Bebas (2012)



Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

Forecast pada tahun 2012 yang telah diramalkan pada garis hitam lurus di penjualan minimal Rp. 100.000.000,00 hingga maksimal Rp. 300.000.000,00. sebelumnya terlihat bahwa awal januari telah beranjak derastis dari ramalan, masih mengalami fluktuatif yang stabil hingga pada bulan mei sedikit terjadi penurunan dari ramalan yang telah ada hingga berusaha menaik pada bulan juni sesuai ramalan dan mengalami penurunan kembali pada bulan juli dan bisa menaik posisi lagi hingga keluar batas garis forecast sesuai garis forecast adanya beberapa sedikit penurunan namun forecast yang telah dibuat cukup tercapai walupun masih adanya penurunan dari peramalan yang telah diperkirakan.

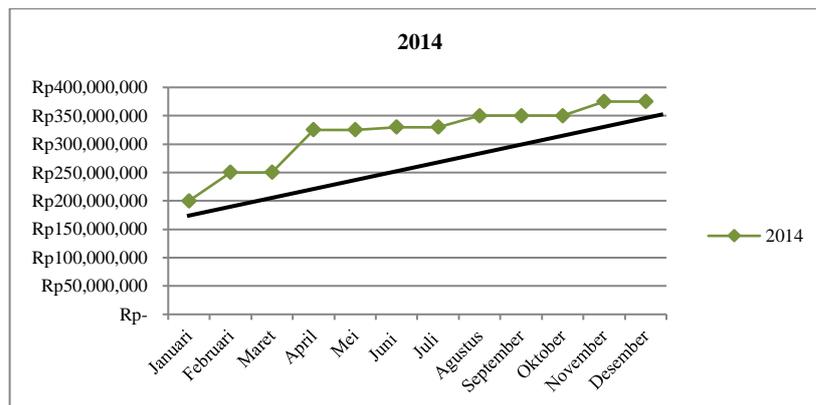
Grafik 4.3. Forecast Metode Trend Bebas (2013)



Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

Dalam keadaan tahun 2013 sesuai forecast yang dilakukan dengan data penjualan ditahun 2012 perusahaan tetap menerapkan taksiran yang sama pada tahun 2013 yakni garis hitam lurus di penjualan minimal Rp. 100.000.000,00 hingga maksimal Rp. 300.000.000,00. Dalam penjualan ditahun 2013 ini penjualan cukup terlihat stabil dengan peningkatan yang melesat pada bulan juni yang pada tahun sebelumnya mengalami penurunan dari ramalan yang telah ada, penurunan terjadi pada beberapa bulan menjelang akhir tahun yakni pada bulan oktober dan desember yang berada dibawah garis forecast yang telah diberlakukan. Forecast yang telah dibuat cukup tercapai walapun masih adanya penurunan dari peramalan yang telah diperkirakan tetapi penurunan tidak dirasa secara signifikan karena penurunan terjadi di akhir tahun dan hanya mengalami dua kali penurunan saja.

Grafik 4.4. Forecast Metode Trend Bebas (2014)



Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

Dalam dua tahun belakang 2012 dan 2013 penerapan forecast yang masih cukup tercapai pada garis hitam lurus di penjualan minimal Rp. 100.000.000,00 hingga maksimal Rp. 300.000.000,00 membuat direktur utama optimis dalam menerapkan anggaran penjualan di tahun 2014 yakni menaikkan angka minimal

penjualan di Rp. 150.000.000,00 hingga Rp. 350.000.000,00 dan terbukti pada penerapannya penjualan yang terjadi mengalami kenaikan yang stabil dari bulan januari hingga desember, walaupun ada penurunan sedikit di penghujung tahun tetapi grafik ini menunjukkan bahwa penerapan forecast sangat tercapai.

Dengan grafik forecast tiga tahun kebelakang perusahaan selalu optimis dalam penetapan anggaran penjualan selanjutnya, dikarenakan pertumbuhan kebutuhan energi yang meningkat mendukung pengusaha dan pemerintah serius dalam mengerjakan penyaluran energi sehingga produk dalam pelaksanaan penyaluran energi menjadi salah satu kebutuhan primer yang akan terus meningkat penjualannya.

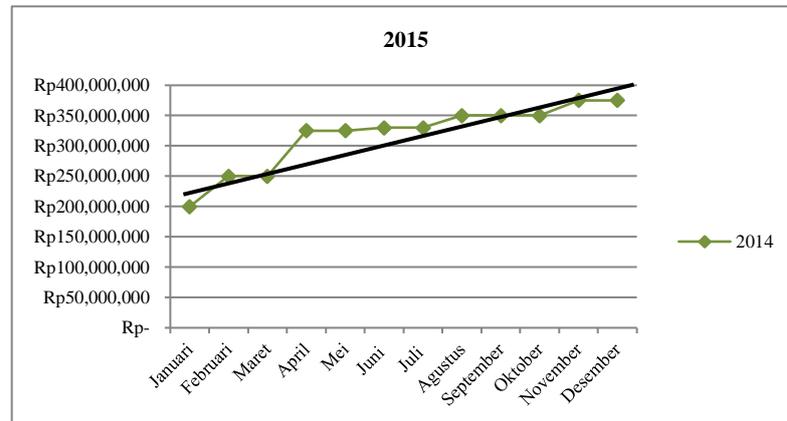
Dan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk perusahaan dalam penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha, penelitian juga melakukan pengujian terhadap analisis forecast penjualan perusahaan untuk tahun 2015. Yakni menghasilkan ramalan penjualan untuk tahun 2015 sebagai berikut :

Tabel 4.4. Data Penjualan Tahun 2014

No	Bulan	Total Penjualan
1	Januari	Rp. 200.000.000,00
2	Februari	Rp. 250.000.000,00
3	Maret	Rp. 250.000.000,00
4	April	Rp. 325.000.000,00
5	Mei	Rp. 325.000.000,00
6	Juni	Rp. 330.000.000,00
7	Juli	Rp. 330.000.000,00
8	Agustus	Rp. 350.000.000,00
9	September	Rp. 350.000.000,00
10	Oktober	Rp. 350.000.000,00
11	November	Rp. 375.000.000,00
12	Desember	Rp. 375.000.000,00

Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

4.7. Hasil Forcast Metode Trend Bebas Untuk Tahun 2015



Sumber Data : Diolah oleh Devita Mardiana S.

Yakni menetapkan batas minimal penjualan pada Rp. 200.000.000,00 hingga maksimal Rp. 400.000.000,00 didukung dengan penjualan pada awal tahun 2014 yang sudah mencapai Rp. 200.000.000,00 terus stabil menaik hingga penjualan Rp. 350.000.000,00 maka peneliti yang melakukan pengujian forecasting untuk ditahun 2015 optimis penjualan akan terus meningkat walaupun ada fluktuatif penurunan yang kemungkinan akan terjadi tetapi tidak terlalu signifikan, sehingga kemudian perusahaan bisa menerapkan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha demi terwujudnya tujuan perusahaan dalam pengembangan usahanya.

1.b. Penyusunan anggaran penjualan yang dilaksanakan perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah sebagai berikut :

- Biaya Promosi dan Advertensi
- Anggaran Biaya Penjualan
- Rencana pemasaran yang digunakan perusahaan memakai marketing mix atau yang biasa dipakai bauran pemasaran dengan

konsep 4P Price (harga), Place (tempat), Promotion (promosi)

Dan Product (produk) dapat dijabarkan seperti berikut :

1. Price (Harga)

Perusahaan menerapkan penjualan dengan harga yang kompetitif, harga yang distabilkan sesuai bahan baku yang didapat dan biaya produksi yang dipakai, harga yang diberikan dalam penunjang anggaran penjualan masih stabil walau ada kenaikan tetapi harga masih jauh dibawah produk import yang dijual dipasaran dengan tujuan untuk mengembangkan produk lokal di pasar dunia.

Dimana merupakan potensi besar yang dimiliki Indonesia dalam pengembangan produk lokal guna sebagai penunjang penyaluran energi.

2. Place (Tempat)

Mengenalkan dan membuktikan kualitas produk dengan memasarkan produk hingga keluar daerah Kalimantan adalah strategi yang ingin dicapai perusahaan. Perusahaan merencanakan penyempurnaan produksi dengan meningkatkan kualitas sehingga produk yang telah beredar diwilayah Kalimantan bisa menjadi sarana pemasaran yang baik untuk menjual lebih banyak dan lebih luas sasaran wilayah yang bisa dicapai untuk yang akan datang.

Dimulai dari wilayah daerah – daerah pelosok untuk membantu pemerintah dalam pementasan krisis energi perusahaan kemudian wilayah kota dan sekitarnya untuk memberikan contoh suksesnya produk lokal yang diproduksi perusahaan sehingga dapat bersaing secara multi nasional.

3. Product (Produk)

Dengan produk yang telah dihasilkan perusahaan, perusahaan akan berusaha mengembangkan inovasi dan trend pengembangan energi yang ada di luar negeri agar produk perusahaan bisa bersaing secara multi nasional untuk dapat digunakan pihak dalam negeri dalam pementasan krisis energi dan pengembangan energi dalam pengelolaannya.

4. Promotion (Promosi)

Pembuatan iklan melalui media elektronik dan media cetak dilakukan perusahaan untuk mendongkrak bahwa adanya perusahaan pabrikasi produk yang dihasilkan seperti tiang listrik, box panel dan genset yang diproduksi langsung di Kalimantan – Timur Samarinda untuk meminimalisir pembelian produk dari luar daerah agar pengembangan produk lokal asli daerah dapat berkembang.

Pemberian discount konsumen untuk pembelian produk diatas transaksi Rp. 300.000.000,00 untuk menarik minat

konsumen dalam pembelian produk lokal daerah untuk meningkatkan penjualan perusahaan.

Design produk diinovasi lebih lanjut agar terlihat elegan dan bergaya international product.

Memberikan layanan 18 jam kerja on air dalam penerimaan pesanan untuk mempermudah konsumen dalam pelaksanaan transaksi baik melalui surat elektronik, telepon, fax, sms, dan komentar via website di website perusahaan.

Dalam pelaksanaan strategi pemasaran yakni menggunakan metode marketing mix, setidaknya perusahaan bisa meningkatkan penjualan dan melaksanakan penyusunan anggaran penjualan yakni menetapkan harga, unit yang ingin dijual, produk yang akan ditawarkan dan daerah atau tempat yang akan dipasarkan.

4.6.2. Pengendalian Manajemen Pendapatan.

- Menetapkan anggaran penjualan dalam melaksanakan kegiatan penjualan tahun 2015, perusahaan menetapkan dahulu anggaran penjualan tahun sebelumnya yakni tahun 2014 sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil penjualan nantinya.
- Membandingkan pelaksanaan penjualan sebenarnya dengan anggaran penjualan perusahaan yang sebelumnya telah dilaksanakan cukup tercapai dengan mengevaluasi penyimpangan yang mengakibatkan terjadinya fluktuasi penurunan penjualan sehingga dikemudian hari bisa mengurangi terjadinya penyimpangan yang

berkelanjutan, tetapi dalam hal mengambil tindakan cepat untuk menetralkan penyimpangan yang terjadi perusahaan masih kurang cepat dalam penyelesaiannya.

Table 4.5. Evaluasi Selisih Dalam Penyimpangan Pendapatan Penjualan

No	Tahun	Pendapatan	Anggaran	Selisih Keuntungan	
				Rupiah (Rp)	Present (%)
1.	2012	2.205.000.000	2.260.000.000	-55.000.000	-2
2.	2013	2.756.000.000	2.610.000.000	146.000.000	6
3.	2014	3.570.000.000	3.720.000.000	-150.000.000	-4
Total		8.531.000.000.	8.590.000.000.	-59.000.000	-5

Sumber Data : CV. Mustika Surya Elektrik

Bahwa dalam perbandingan realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan penyimpangan yang terjadi tidak positive 5% untuk keberhasilan pencapaian dan negative 5% dari ketidakberhasilan pencapaian.

Dalam tiga tahun belakang penerapan anggaran penjualan dikatakan cukup tercapai dikarenakan pada tahun 2012 penyimpangan terjadi dibawah negative 5% dan pada tahun 2013 menaik walaupun tidak lebih positive 5% dan mengalami penurunan tetapi masih dalam batas toleran yakni dibawah negative 5% dan setelah dirata – ratakan selama 3 tahun perusahaan mengalami penyimpangan sesuai batas toleran yang diterapkan perusahaan yakni -5%.

- Dimana setelah penyimpangan itu dievaluasi terhadap penerapannya baik melalui kebijakan maupun penerapan anggaran penjualan penyimpangan yang terjadi adalah sebagai berikut :

1. Seringnya direktur utama mengambil kebijakan sepihak dengan memberikan discount secara acak bersifat emosional.
 2. Kurangnya kedisiplinan bagian administrasi terhadap prosedur pencatatan administrasi, sehingga tak jarang bukti transaksi hilang dan tidak terinput.
 3. Pembayaran *dp* (deep paiment dan pelunasan barang terlalu jauh rentang pelunasan.
 4. Kondisi perekonomian yang sedang mengalami krisis moneter.
 5. Pegawai dan pekerja yang memanipulasi penjualan.
 6. Tidak adanya loyalitas terhadap pencapaian tujuan perusahaan dari pegawai dan pekerja lapangan.
- Dengan terjadinya penyimpangan tersebut perusahaan melakukan tindakan perbaikan untuk memperbaiki penyimpangan agar hasil penjualan periode berikutnya tidak terulang kembali penyimpangan yang ada dan kondisi penjualan semakin meningkat. Tindakan perbaikan tersebut dilakukan dengan cara :
 1. Penetapan discount bagi konsumen dengan klasifikasi sesuai dengan kebijakan direktur.
 2. Memberikan sanksi yang cukup bijak untuk setiap terjadinya kesalahan atau penyimpangan dalam pencatatan administrasi kegiatan penjualan maupun transaksi kegiatan penjualan.

3. Pengeluaran barang bisa dilakukan dengan bertahap 60% ketika *dp* (deep paiment) diserahkan dan 40% ketika pelunasan barang dilakukan.
4. Melakukan strategi penjualan barang dengan paket discount dan tambahan bonus produk untuk meringankan konsumen dalam pembelian juga menambah pendapatan perusahaan secara instan.
5. Pemberian pada barcode barang dan barcode pada kuitansi atau nota yang ada dalam transaksi penjualan.
6. Melakukan seminar pemberian motivasi dan rutusnya pelaksanaan konseling pegawai dan pekerja lapangan bersama dengan pejabat terkait agar bisa menyatukan pikiran dan perasaan terhadap kemajuan perusahaan.

4.6.3. Pengembangan Usaha.

Dalam melakukan pengembangan usaha perusahaan melakukannya secara bertahap sesuai dengan kemampuan perusahaan dan sesuai dengan ketercapaian pendapatan untuk meningkatkan pengembangan usaha.

- Tujuan disusunnya anggaran penjualan yakni sebagai alat kendali pengawasan terhadap tindakan realisasinya untuk melaksanakan kegiatan penjualan, tetapi perusahaan dalam hal penerapan masih sangat kurang berusaha karena penyimpangan masih sering terjadi.
- Anggaran yang terealisasi disini dalam tiga tahun belakang nampak fluktuatif dimana realisasi pada anggaran tidak selalu sesuai dengan

harapan tetapi dalam realisasi masih dalam batas toleransi yakni positive 5% dan negative 5%

- Dalam realisasi anggaran penjualan, perusahaan menentukan target penjualan juga memperhitungkan pengembalian investasi yakni modal dan biaya operasional perusahaan. Yang dalam realisasinya jumlah pendapatan penjualan terkadang berada dibawah anggaran, namun laba yang diharapkan masih memungkinkan untuk dicapai karena jumlah pendapatan yang dianggarkan merupakan pendapatan penjualan dengan laba kotor, diharapkan agar bisa mencapai hasil pengembalian yang sempurna dalam investasi dan biaya operasional perusahaan. Sehingga perusahaan dapat memproduksi inovasi barang yang baru untuk melengkapi kebutuhan konsumen terhadap permintaan penyaluran energi.

4.8. Pengujian Rumusan Masalah.

Untuk pengujian rumusan masalah yakni “Bagaimana penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha?” yang peneliti lakukan terhadap perusahaan dan memperoleh data yang diperlukan dengan menyebarkan kuesioner, berisi pertanyaan – pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang penulis bahas kepada empat responden sebagai key informan, yaitu kepala bagian administrasi keuangan CV. Mustika Surya Elektrik, kepala bagian oprasional CV. Mustika Surya Elektrik, direktur utama CV. Mustika Surya Elektrik dan konsultan perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik.

Langkah – langkah yang dilakukan dalam pengolahan kuesioner adalah :

1. Menyebarkan kuesioner tersebut kepada empat orang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan utama perusahaan yang telah dipilih peneliti menyesuaikan penelitian dalam mengelola keuangan dan pendapatan perusahaan.
2. Mengolah hasil jawaban kuesioner dengan memisahkan tiap jawaban responden sesuai dengan jawaban yang tersedia “Ya” dan “Tidak”.
3. Menjumlahkan hasil olahan data jawaban kuesioner sesuai jawaban “Ya” dan “Tidak” secara terpisah lalu menjumlahkan keduanya menjadi total jumlah jawaban kuesioner.
4. Setelah didapat total jumlah jawaban kuesioner tersebut, lalu total jawaban “Ya” dibagi dengan semua total jawaban “Ya” dan “Tidak” yang dijumlahkan kemudian dikalikan dengan 100% untuk mengetahui presentase analisis tersebut.

Analisis perhitungan presentase pengolahan data kuesioner yang telah peneliti dapat dengan menggunakan alat analisis yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981; 302) adalah sebagai berikut :

$$= \frac{\text{Jumlah Jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah Jawaban Kuesioner}} \times 100\%$$

$$= \frac{79}{139} \times 100\% = 57\%$$

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh jawaban “Ya” sebanyak 79 dan hasil jumlah jawaban kuesioner sebanyak 139, setelah

dihitung memakai alat perhitungan yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981; 302) maka diperoleh hasil presentase penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha sebesar 57%.

Dengan kriteria presentase yang telah dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981 : 302), yaitu sebagai berikut :

Koefisien Korelasi	Interprestasi
0% - 25%	No Association or Low Association (weak association)
26% - 50%	Moderately Low Association (moderately weak association).
51% - 75%	Moderately High Association (moderately strong association).
76% - 100%	High Association (strong association) up to perfect association.

Penilaian hasil presentase yang disesuaikan dengan kriteria yang dikemukakan oleh peneliti melalui acuan milik Dean J. Champion (1981 : 302) yaitu sebagai berikut :

- 0% - 25% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Kurang Tercapai.
- 26% - 50% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Sedikit Tercapai.
- 51% - 75% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Cukup Tercapai.
- 76% - 100% : Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Perusahaan Sangat Tercapai.

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981; 302) bahwa kriteria presentase 51% - 75% adalah Moderately High Association (moderately strong association) maka kriteria tersebut di sesuaikan dengan indikator permasalahan peneliti, dengan hasil uji analisis yang diperoleh peneliti sebesar 57% maka hasil analisis tersebut dikelompokkan pada kriteria sebesar 51% - 75% yakni “Kesesuaian Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha Cukup Tercapai.”

Dapat disimpulkan dari hasil pengujian rumusan masalah yang telah peneliti lakukan adalah sebagai berikut :

“Bagaimana penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha?”

Penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha dinyatakan cukup tercapai yang diuji melalui alat analisis presentase yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981; 302) dengan hasil presentase yang diperoleh peneliti sebesar 57%

Dimana dengan hasil tersebut dapat dibuktikan dalam kegiatan penyusunan anggaran penjualan yang telah peneliti teliti pada perusahaan cukup baik, sesuai dengan indikator yang peneliti kemukakan seperti penyusunan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha cukup baik disusun, tetapi masih ada hal – hal teknis diluar dugaan seperti intuisi dan karakteristik sumber daya manusia selaku pegawai yang melakukan penerapan masih sering menyimpang pada aturan yang telah ada dikarenakan faktor

emosional dan sosial situasi pekerjaan yang ada pada perusahaan yang kurang kondusif.

Dalam konsep anggaran penjualan sebagai tolak ukur menerapkan anggaran penjualan, dapat disimpulkan yang terjadi pada perusahaan yakni menyusun tujuan perusahaan, telah disimpulkan oleh Direktur Utama sebagai acuan untuk mencapai kesejahteraan semua pihak baik perusahaan dan para pekerja yang ada cukup baik tetapi tidak diterapkan pada sumber daya manusia selaku para pekerja perusahaan, karena faktor pendidikan dan pemahaman yang kurang menjadikan pekerja hanya mengetahui hal pokok yang diwajibkan perusahaan yakni bekerja dan menerima kompensasi sehingga kurangnya koordinasi lapangan terhadap kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mendukung penerapan anggaran penjualan menjadi kurang kondusif.

Dalam proses pengendalian manajemen pendapatan, dimana dalam kegiatan penetapan anggaran penjualan yang baik direktur utama selaku pembuat anggaran terkadang masih tidak memperhitungkan biaya yang tak terduga seperti kenaikan harga bahan baku, biaya bongkar muat yang bisa terjadi di beberapa titik hingga sampai di pabrik dan sebagainya, membuat pengendalian penerapan anggaran penjualan menjadi keluar dari penetapan anggaran yang telah ada sehingga biaya menjadi tidak efektif kemudian penerapan anggaran penjualan tidak tercapai dengan baik sehingga penyimpangan penyimpangan ini terjadi tanpa bukti jelas dan mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan.

Masih adanya kecurangan dalam pencairan kuitansi pembelian bahan baku produksi dari para pekerja, dimana menaikkan harga sesuai dengan keinginan

pribadi untuk mendapatkan keuntungan pribadi adalah penyimpangan yang serius hingga berpengaruh besar dalam penetapan biaya pembelian bahan baku produk.

Pengendalian manajemen pendapatan terhadap perbandingan realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam penetapan harga terkadang tidak sesuai dan tidak dijalankan dengan baik dikarenakan faktor psikologis dan emosional serta efek sosial yang ada terhadap lingkungan kerja lapangan. Direktur utama menjadi faktor penghambat pengendalian manajemen pendapatan, dimana harga yang telah dianggarkan terkadang tidak digunakan dan mengambil kebijakan secara sepihak yang tidak sesuai dalam anggaran yang telah dibuat menjadikan anggaran pendapatan yang diramalkan terkadang tidak tercapai, sehingga berpengaruh terhadap biaya operasional perusahaan.

Masih juga ada sedikitnya penyimpangan dalam pengendalian manajemen pendapatan yang segera harus dilakukan tindakan perbaikan, seperti dalam hal :

1. Kurang disiplinnya para pegawai bagian administrasi melaksanakan standart operasional prosedur perusahaan dalam kegiatan penjualan.
2. Evaluasi yang kurang rutin dilaksanakan dalam rapat (musyawarah) perusahaan.
3. Dalam penyusunan anggaran penjualan, perusahaan kurang menganalisis perubahan lingkungan eksternal.
4. Kurangnya koordinasi antar divisi pekerja dalam menerapkan anggaran penjualan untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Pada kebijakan yang telah diterapkan, Direktur utama sering mengambil kebijakan emosional secara sepihak dalam pelaksanaan anggaran penjualan terhadap realisasinya.
6. Sering terjadinya penyimpangan pada penerapan anggaran penjualan yang tidak ditindak lanjut secara cepat.
7. Dalam melaksanakan kegiatan penjualan, Direktur Utama kurang memperdulikan dalam perbandingan pelaksanaan penjualan yang sebenarnya dengan anggaran yang telah ditetapkan.
8. Terjadinya lost monay terhadap aktivitas penjualan dikarenakan ketidak disiplinan pencatatan administrasi penjualan.
9. Masih terdapat kelemahan dalam pengawasan penjualan perusahaan terhadap realisasi penerapan anggaran penjualan.

Beberapa solusi untuk menyikapi penyimpangan yang peneliti sampaikan melalui observasi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Kurang disiplinnya para pegawai bagian administrasi melaksanakan standart operasional prosedur perusahaan dalam kegiatan penjualan diselesaikan dengan pemberian sanksi tegas dalam ketidakdisiplinan yang dilakukan seperti pemberian surat peringatan dan kemudian jika terjadi kesalahan yang berulang maka diberikannya pemotongan gaji sesuai kesalahan yang terjadi ketidakdisiplinan pegawai.
2. Evaluasi yang kurang rutin dilaksanakan dalam rapat (musyawarah) perusahaan. Sehingga untuk bisa mengevaluasi hasil dari kegiatan

seharian dapat melakukan briefing disetiap memulai kegiatan awal kerja perusahaan dikemudian harinya bersama seluruh pegawai dan pekerja.

3. Dalam penyusunan anggaran penjualan, perusahaan kurang menganalisis perubahan lingkungan eksternal. Seperti patnering, walaupun produk yang dihasilkan perusahaan menjadi kebutuhan primer pada aktivitas penyedia energi listrik penunjang aktivitas masyarakat luas, tetapi perusahaan juga bisa setidaknya melakukan evaluasi pada produk dengan pihak berwenang yakni PT. PLN Persero selaku perusahaan penyedia energi untuk dapat mengetahui perubahan eksternal seperti adanya importir terkemuka masuk dengan menawarkan produk yang sama dengan spesifikasi yang lebih baik.
4. Kurangnya koordinasi antar devisi pekerja dalam menerapkan anggaran penjualan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dapat memberikan seluruh pegawai dan pekerja seminar motivasi dalam pengembangan sdm untuk bisa meningkatkan skill dan psikologi dalam memajukan hasil kinerja dan melakukan interaksi sosial diluar jam kerja untuk membangun kepedulian terhadap pegawai dan pekerja lainnya.
5. Pada kebijakan yang telah diterapkan, sering terjadinya pengambilan kebijakan emosional secara sepihak dalam pelaksanaan anggaran penjualan terhadap realisasinya. Sehingga dapat dilakukan pencatatan kegiatan penyimpangan dengan kebijakan emosional yang dilakukan direktur utama untuk dilakukannya review dan evaluasi dini.

6. Sering terjadinya penyimpangan pada penerapan anggaran penjualan yang tidak ditindak lanjut secara cepat. Melakukan evaluasi kinerja perhari dan memberikan solusi penyimpangan secara cepat dan menaikan pengawasan dengan memberikan pengawasan berlapis untuk tindakan pencegahan penyimpangan berulang.
7. Dalam melaksanakan kegiatan penjualan, terdapat ketidakperdulian dalam realisasi pelaksanaan penjualan yang sebenarnya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Sehingga pegawai tingkat atas dapat memberikan laporan harian seputar realisasi kegiatan penjualan yang ada dan memberikan catatan penyimpangan yang terjadi serta memberikan dampak yang terjadi akibat adanya pnyimpangan realisasi untuk menjadi kilas pekerjaan yang telah terjadi.
8. Terjadinya lost monay terhadap aktivitas penjualan dikarenakan ketidak disiplin pencatatan administrasi penjualan. Dapat menggunakan pengawasan berlapis seperti pengecheckan ulang melalui program pada komputer dan pemberian barcode pada transaksi yang telah terlaksana.
9. Masih terdapat kelemahan dalam pengawasan penjualan perusahaan terhadap realisasi penerapan anggaran penjualan. Melakukan evaluasi berulang seperti laporan harian, laporan bulanan dan laopran tahunan dan pengawasan berlapis sesuai kebutuhan untuk mengurangi resiko penyimpangan yang lebih luas.

Dan hal - hal yang telah berjalan sesuai teknis disarankan agar terus dievaluasi dan dijaga keberhasilannya, sehingga perusahaan dapat sangat tercapai

dalam penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan untuk mencapai tujuan pengembangan usaha perusahaan yang telah direncanakan oleh direktur utama sebagai pemilik perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha, Peneliti menyimpulkan bahwa :

1. Mengenai penyusunan anggaran yang tidak dikelola secara baik terhadap penyusunan biaya distribusi pembelian bahan baku benar adanya, dikarenakan Direktur Utama selaku pembuat anggaran penjualan kurang memperhitungkan biaya tidak terduga yang sering muncul ketika pendistribusian barang ke pabrik menjadikan biaya operasional yang terkadang tidak sesuai dengan anggaran penjualan yang telah disusun. Sehingga sebaiknya biaya tak terduga yang telah terjadi beberapa kali dalam kegiatan distribusi bisa di anggarkan lebih untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan terjadinya pembengkakan biaya distribusi.
2. Dan mengenai bagaimana penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada perusahaan yang telah diteliti bahwa hasil uji presentase mendapatkan hasil 57% yakni termasuk dalam kategori cukup tercapai dalam penerapannya. Pengujian tersebut menggunakan alat uji presentse yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1981:302) melalui penyebaran kuesioner terhadap key informan selaku pejabat

terkait yang berwenang dalam kegiatan penjualan perusahaan. Dalam hal ini benar adanya ketercapaian penerapan anggaran dalam hal teknis tetapi dalam hal intuisi dan pengendalian manajemen pendapatan dalam hal kebijakan psikologis dan sosial lingkungan perusahaan masih harus ditingkatkan agar keberhasilan tercapai sangat baik.

3. Analisis forecasting yang diramalkan pada penjualan perusahaan berjumlah minimal penjualan pada Rp. 200.000.000,00 hingga maksimal Rp. 400.000.000,00 untuk tahun 2015 optimis akan tercapai dengan tolak ukur keberhasilan penerapan $< -5\%$ untuk penyimpangan yang terjadi dan $> 5\%$ untuk positive pencapaian penerapan yang di sesuaikan oleh perusahaan
4. Bahwa penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha dalam hal teknis pada perusahaan CV. Mustika Surya Elektrik cukup tercapai tetapi masih terdapat penyimpangan pada hal pengendalian sebagai pengawasan guna tercapainya penerapan anggaran penjualan seperti, dalam hal psikologi dan emosional serta sosial lingkungan kerja perusahaan membuat pekerjaan yang berjalan tidak kondusif.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan serta kesimpulan yang peneliti kemukakan, peneliti memberikan saran yang mungkin dapat berguna sebagai pertimbangan atau masukan bagi perusahaan.

Beberapa saran yang peneliti sampaikan yakni :

1. Pemberian sanksi tegas terhadap pelaku penyimpangan perusahaan seperti pemotongan gaji, skorsing, dan pemecatan dengan memberikan sanksi sesuai tahapan prosedur pemberian sanksi dan sanksi sesuai dengan penyimpangan yang dilakukan.
2. Menerapkan anggaran dengan jauh lebih baik secara disiplin dan melakukan pencatatan penyimpangan yang dilakukan untuk evaluasi yang bisa dilakukan dengan setidaknya 3 hari sekali dalam rapat atau pertemuan, dan memberikan laporan harian penjualan sebagai evaluasi dini dari penyimpangan serta melaksanakan pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia dalam bidang etika kerja dan komitmen kerja pada para pekerja perusahaan.
3. Dapat melakukan riset biaya tak terduga yang dimungkinkan akan timbul dari sidak perjalanan dan kegiatan pendistribusian secara detail dan rinci serta dapat melakukan kerjasama dengan pihak perusahaan penyedia jasa distribusi untuk mempermudah pengawasan dan pengendalian biaya tak terduga yang akan dikeluarkan.
4. Tidak berusaha mengerjakan kegiatan penjualan secara pribadi diluar jam on open order sehingga memberikan batasan untuk transaksi penjualan yang telah ditetapkan perusahaan melalui jam transaksi, sehingga terhindar dari terjadinya kehilangan pencatatan transaksi dan terciptanya kedisiplinan perusahaan dalam kegiatan penjualan serta

mengurangi penyimpangan yang mungkin akan terjadi pada kegiatan tersebut.

5. Bekerja sesuai dengan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan tanpa mencampuri kinerja bagian lain untuk mengurangi terjadinya rangkap pekerjaan dan penyimpangan. Dan dapat melakukan penunjukan langsung terhadap jasa pendistribusian guna mengurangi biaya diluardugaan yang timbul.
6. Melakukan auditing sebagai kegiatan untuk pengawasan dan pengendalian penyimpangan yang terjadi sebagai acuan untuk pengambilan tindakan perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertha Elvina TR, 2004. Pemanfaatan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Mendukung Efektivitas Penjualan, Universitas Widyatama.
- Camphion, Dean J, 1981. Basic Statistic For Social Research, 2nd edition, New York : Mac Milan Publishing Co.,Inc
- James A.F. Stoner, 2001. Manajemen jilid satu terbitan Indonesia.
- M . Munandar, 2013. Budgeting. Yogyakarta ; BPFE Yogyakarta.
- M. Nafarin, 2005. Penganggaran Perusahaan, Jakarta ; Salemba Empat.
- M. Nafarin, 2007. Penganggaranann Perusahaan Edisi 3. Jakarta ; Salemba Empat.
- Marinot Manullang, Dearlina Sinaga, 2005. Pengantar Manajemen Keuangan. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Moleong, Lexy J. 2005. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 2001. Sistem Akuntansi. Salemba Empat.
- Pasolong, Harbani. 2012. Metode Penelitian Admisntrsi Publik. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sulaeman Suhendar, 2004. Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah Dalam Menghadapi Pasar Regional & Global. Jakarta.
- Tendi Haruman & Sri Rahayu, 2007. Penyusunan Anggaran. Yogyakarta. Graha Ilmu Yogyakarta.
- <https://sites.google.com/sites/penganggaranperusahaan/home.com> , 3.01.2014 - 13.45 wita . Budgeting , Hendra Poerwanto

DAFTAR LAMPIRAN

1. Struktur Organisasi.
2. Surat Keterangan Penelitian.
3. Lembar Kuesioner.
4. Jawaban Kuesioner.
5. Brosure Produk CV. Mustika Surya Elektrik.