

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Kajian Pustaka**

##### **4.1.1 Tinjauan Prosedur**

###### **4.1.1.1 Pengertian Prosedur**

Menurut Drs. Gunawan Adisaputro, M.B.A. dan Drs. Marwan Asri, M.B.A. dalam buku “Anggaran Perusahaan” (1998:6) menyatakan bahwa prosedur adalah urutan perintah yang harus diikuti untuk melaksanakan suatu tugas dalam mencapai sasaran yang telah dilakukan.

Adapun pengertian prosedur menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yaitu tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas atau metode langkah demi langkah secara pasti dalam memecahkan suatu masalah.

##### **4.1.2 Tinjauan Anggaran**

###### **4.1.2.1 Pengertian Anggaran**

Penganggaran perusahaan merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan.

Penganggaran perusahaan mencakup pengembangan dan aplikasi dari tujuan perusahaan, spesifikasi tujuan perusahaan, pengembangan strategi perencanaan laba jangka panjang dan jangka pendek, pembuatan pelaporan

kinerja periodik dan pengembangan prosedur tindak lanjut. Deskripsi dari perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan diwujudkan diwujudkan dalam suatu bentuk laporan yang dikenal dengan “Anggaran”. (Dra. Jajuk Herawati, MM dan Sunarto, SE., MM, Anggaran Perusahaan, Yogyakarta : Pena Persada, 2002)

Terdapat banyak sekali pengertian mengenai anggaran yang dikemukakan oleh para ahli, pengertian-pengertian tersebut antara lain :

Menurut Drs. M. Munandar (2010:1) menyebutkan bahwa anggaran (budget) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Anggaran juga merupakan alat ukur atas kinerja perusahaan sebagai hasil dari aktivitas yang direncanakan oleh manajemen sebelumnya.

Menurut M. Nafarin (2004:12) menyebutkan bahwa anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Dra. Jajuk Herawati, MM dan Sunarto, SE., MM (2002:2) menyebutkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang

meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Berdasarkan beberapa pengertian anggaran diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang dibentuk dalam satuan angka (keuangan) untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

#### **4.1.2.2 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Menurut Dra. Jajuk Herawati, MM dan Sunarto, SE., MM (2002:2) dalam menyusun anggaran terdapat beberapa tahapan penyusunan, yaitu :

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

#### **4.1.2.3 Fungsi dan Kegunaan Anggaran**

Menurut Drs. M. Munandar (2010:10), anggaran mempunyai tiga fungsi dan kegunaan pokok, yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja. Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.
3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Ini berarti budget berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka.

#### **4.1.2.4 Jenis-jenis Anggaran**

Menurut Dra. Jajuk Herawati, MM dan Sunarto, SE., MM (2002:2) menyusun anggaran mengacu pada ruang lingkup penyusunannya, fleksibilitas dan periode waktunya.

1. Berdasarkan ruang lingkup penyusunannya :

a. Anggaran Parsial

Anggaran parsial yaitu anggaran yang ruang lingkungnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidak produksi atau bidang keuangan saja.

a. Anggaran Komprehensif

Anggaran komprehensif yaitu anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan di bidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.

2. Berdasarkan fleksibilitasnya

a. Anggaran Tetap (Fixed Budget)

Anggaran tetap yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai *revenue*, *cost*, dan *expenses*

b. Anggaran Kontinyu (Continuous Budget)

Anggaran Kontinyu yaitu anggaran yang disusun untuk periode tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost* dan *expenses*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.

3. Berdasarkan periode waktu

- a. Anggaran Jangka Pendek (1 tahun)
- b. Anggaran Jangka Panjang (lebih dari 1 tahun)

#### **4.1.2.5 Syarat-syarat Penyusunan Anggaran**

Dalam buku *Anggaran Perusahaan* karangan Tendi Haruman dan Sri Rahayu, syarat-syarat yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran yaitu :

1. Realistis, artinya sangat mungkin untuk dicapai
2. Luwes, artinya tidak kaku sehingga terdapat peluang untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi.
3. Kontinyu, artinya bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus menerus dan bukan merupakan suatu usaha yang bersifat insidental.

#### **4.1.2.6 Langkah-Langkah Untuk Menyusun Anggaran**

Menurut Drs. M. Munandar (2010:10) anggaran yang baik tidak dapat disusun begitu saja secara serta merta, melainkan harus melalui tahapan-tahapan tertentu yaitu :

1. Tahap Mengumpulkan Data Dan Informasi

Anggaran yang baik adalah anggaran yang berisi taksiran-taksiran yang akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan kenyataannya nanti pada waktu direalisasikan. Untuk keperluan membuat taksiran yang akurat tersebut, tentunya dibutuhkan berbagai data dan informasi.

## 2. Tahap Mengolah Data Dan Informasi

Setelah data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul, maka tahap berikutnya adalah mengolah data dan informasi tersebut dalam rangka mendapatkan taksiran-taksiran yang akurat. Dalam tahap ini, berperan ilmu penunjang, yaitu Ilmu Statistika dan Ilmu Matematika.

## 3. Tahap Menyusun Anggaran Sementara

Berdasar hasil pengolahan data dan informasi, kemudian disusunlah Anggaran Sementara (tentative budget) yang nantinya masih memungkinkan untuk diubah, ditambah, dikurangi, atau disempurnakan di sana-sini. Budget Sementara ini sering pula disebut sebagai Konsep Anggaran atau Rancangan Anggaran.

## 4. Tahap Mendiskusikan Anggaran Sementara

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, sebagai alat evaluasi kerja bagi seluruh karyawan, maka sudah seharusnya para karyawan diminta tanggapan, pendapat, serta berbagai masukan terhadap Budget Sementara yang telah disusun.

## 5. Tahap Menyusun Anggaran Definitif

Dari hasil diskusi kemudian disusun Anggaran Definitif, yaitu anggaran yang sudah dinyatakan cukup baik dan sempurna, yang kemudian disahkan sebagai Anggaran untuk periode tertentu yang akan datang.

## 6. Tahap Sosialisasi Anggaran Definitif

Anggaran Definitif yang telah selesai disusun perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Dengan sosialisasi, maka para karyawan akan tahu dengan jelas apa tugas dan kewajibannya nanti, sehingga dapat mempersiapkan diri agar nanti mampu mengemban tugas dengan sebaik-baiknya.

### 4.1.2.7 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Menurut Dra. Jajuk Herawati, MM dan Sunarto, SE., MM (2002:2) dalam anggaran terdapat keunggulan maupun kelemahan. **Keuntungan** yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik :

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
2. Dalam penyusunan anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.

4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
5. Mengingat setiap manajer dan/atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (*sense of participation*).

Adapun beberapa **kelemahan** dalam penyusunan anggaran, antara lain:

1. Dalam penyusunan 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 daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara kesinambungan 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 kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap atau tidak cukup.

#### **4.1.3 Tinjauan Penjualan**

##### **4.1.3.1 Pengertian Penjualan**

Menurut Nitisemito (1998:13) menyatakan bahwa penjualan merupakan semua kegiatan yang bertujuan untuk melancarkan arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan yang efektif.

##### **4.1.3.2 Jenis-jenis penjualan**

Menurut Basu Swasta (2000) bahwa terdapat jenis-jenis penjualan yang umum dikenal masyarakat. Hal demikian sehingga jenis penjualan ini merupakan secara umum yang diinformasikan kepada masyarakat. Adapun jenis-jenis penjualan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Trade Selling

Pengertian Trade Selling adalah penjualan yang terjadi apabila produsen dan pedagang besar mempersilahkan bagi pengecer untuk berusaha dalam memperbaiki distribusi produk mereka. Hal demikian tentu saja akan mengikutsertakan para penyalur dengan suatu kegiatan promosi, peragaan, persediaan dan juga produk baru. Jadi pada intinya

adalah para penjual harus melalui penyalur bukan pada penjualan kepada pembeli akhir.

## 2. Missionary Selling

Penjualan berusaha ditingkatkan dengan mendorong pembeli untuk membeli barang dari penyalur perusahaan.

## 3. Technical Selling

Berusaha dalam meningkatkan penjualan dengan pembelian saran dan nasihat kepada pembeli akhir dari barang dan jasa.

## 4. New Business Selling

Berusaha dengan membuka transaksi baru dengan membuat calon pembeli menjadi pembeli misalnya yang sama dilakukan perusahaan asuransi.

## 5. Responsive Selling

Setiap tenaga penjual diharapkan mampu dalam memberikan reaksi dalam permintaan pembeli melalui route driving and retaining. Jenis penjualan tidak akan menciptakan penjualan yang besar, akan tetapi terjalin sebuah hubungan pelanggan yang baik untuk menjurus pembelian uang.

### **4.1.3.3 Tujuan Penjualan**

Tujuan Penjualan Menurut Swastha (2008:404) bagi perusahaan pada umumnya tujuan penjualan adalah sebagai berikut:

1. Mencapai volume penjualan tertentu Dalam melakukan aktivitas penjualan tidak terlepas dari berapa banyak barang yang sudah dijual oleh perusahaan, bahkan sebuah perusahaan selalu mempunyai target dalam melakukan penjualan. Target dalam melakukan penjualan selain sebagai motivasi dan perangsang bagi para penjual untuk mencapai target penjualan yang sudah ditetapkan, juga sebagai kesuksesan produk itu sendiri.
2. Mendapatkan laba tertentu Banyak diantara para penjual yang melakukan aktivitas penjualan karena ingin mendapatkan suatu keuntungan. Begitu juga dengan perusahaan yang menjual barang atau jasa yang diproduksinya, mereka berharap mendapatkan laba tertentu sesuai dengan kondisi dan target perusahaan itu sendiri.
3. Menunjang pertumbuhan perusahaan Pada umumnya banyak perusahaan yang berkembang dan tumbuh karena penjualan meningkat, baik itu perusahaan jasa maupun perusahaan non jasa. Pertumbuhan suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa banyak produk atau barang yang dijualnya dan seberapa besar laba yang diperoleh.

#### **4.1.3.4 Tahap-tahap Penjualan**

Tahap-Tahan Dalam Penjualan Menurut Swastha (2009:121)

tahap-tahap dalam penjualan adalah sebagai berikut:

1. Persiapan sebelum menjual Dalam urutan kejadian-kejadian yang diharapkan akan menghasilkan penjualan, maka tindakan pertama adalah memastikan bahwa personal selling sudah mempersiapkan diri. Hal ini berarti bahwa ia benar-benar mengetahui produk, pasaran produk, persaingan, teknik penjualan, segala yang berkaitan dengan penjualan.
2. Penentuan lokasi pembeli potensial Tenaga penjual kini siap menemukan pelanggan, tindakan kedua menuju penjualan adalah membuat profil calon ideal itu, tenaga penjual dapat meneliti daftar-daftar pelanggan dulu dan kini. Dalam usahanya menetapkan sifat-sifat para calon itu. Dari profil demikian penjual dapat menyusun daftar orang atau perusahaan yang secara logis merupakan pembeli potensial produknya.
3. Pendekatan pendahuluan Sebelum menemukan calon-calon tenaga penjual harus mengetahui sebanyak mungkin orang atau perusahaan yang diharapkan membeli. Mereka mungkin ingin mengetahui produk yang dipakai calon pembeli dan reaksi calon-calon pembeli terhadap produk. Tenaga penjual seharusnya mengetahui kebiasaan dan kesenangan calon pembeli, oleh karena itu penjual berusaha memperoleh keterangan sebanyak mungkin sehingga ia dapat menyesuaikan penyajian kepada pembeli.

4. Melakukan penjualan Penyajian penjualan sebenarnya dimulai dengan menarik perhatian calon pembeli. Tenaga penjual harus berusaha memikat minat pembeli sambil menghidupkan keinginannya terhadap produk. Selama penyajian, personal selling harus siap menghadapi keberatan-keberatan pembeli baik yang diucapkan maupun yang tidak. 5. Pelayanan purna jual Sebenarnya kegiatan penjualan tidak berakhir pada saat pesanan dari pembeli telah dipenuhi, tetapi masih perlu dilanjutkan dengan memberikan pelayanan atau service kepada mereka. Biasanya kegiatan ini dilakukan untuk penjualan barang industri. Beberapa pelayanan yang diberikan setelah penjualan antara lain yaitu mengantar barang yang dipesan.

#### **4.1.4 Tinjauan Anggaran Penjualan**

##### **4.1.4.1 Pengertian Anggaran Penjualan**

Pengertian anggaran penjualan menurut M. Nafarin (2007:166) yaitu anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu.

Selain itu menurut Darsono dan Ari Purwanti (2008:15) anggaran penjualan adalah rencana pendapatan (revenue) perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih.

Sedangkan Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) pengertian anggaran penjualan adalah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan di jual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat atau daerah penjualannya.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu, anggaran penjualan sering disebut dengan anggaran kunci. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan bergantung pada keberhasilan bagian penjualan dalam meningkatkan penjualannya. Penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba secara maksimal. Kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan mengakibatkan kesalahan pada anggaran yang lain.

#### **4.1.4.2 Manfaat Anggaran Penjualan**

Menurut Welsch Hilton dan Gordon (2000 : 174), manfaat anggaran penjualan yaitu:

1. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan dimasa datang.
2. Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan (contoh dalam rencana pemasaran).
3. Untuk memberikan informasi penting berisi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh.

4. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

#### **4.1.4.3 Kegunaan Anggaran penjualan**

Menurut Drs. M. Munandar (2010:42)Kegunaan Anggaran Penjualan antara lain sebagai berikut :

1. Sebagai dasar untuk menyusun anggaran unit yang akan diproduksi, karena jumlah satuan (unit) yang akan diproduksi oleh perusahaan ditentukan oleh berapa banyak perusahaan yang bersangkutan mampu menjualnya.
2. Sebagai dasar untuk menyusun Anggaran Kas, karena penjualan tunai akan mengakibatkan pemasukan Kas.
3. Sebagai dasar untuk menyusun Anggaran Piutang, karena penjualan kredit akan mengakibatkan bertambahnya piutang perusahaan.

#### **4.1.4.4 Data Dan Informasi Untuk Menyusun Anggaran Penjualan**

Adapun data dan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran penjualan menurut Drs. M. Munandar (2010:42) antara lain :

1. Data Internal, yaitu data dan informasi yang ada di dalam perusahaan itu sendiri, misalnya :
  - a. Perkembangan penjualan di waktu-waktu yang lalu, baik tentang jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), harga, waktu, maupun tempat (daerah) pemasarannya.

- b. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan pemasaran.
  - c. Kapasitas produksi yang nantinya diperlukan untuk menunjang penjualan.
  - d. Tersedianya karyawan yang ditugasi di bidang pemasaran.
  - e. Tersedianya fasilitas-fasilitas penunjang kegiatan pemasaran.
  - f. Tersedianya modal kerja untuk menunjang kegiatan pemasaran.
2. Data Eksternal, yaitu data dan informasi yang ada diluar perusahaan sendiri, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap Anggaran Penjualan, misalnya :
- a. Pesaing dan tingkat persaingan di pasar.
  - b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
  - c. Jumlah penduduk dan tingkat pertumbuhannya.
  - d. Rata-rata penghasilan penduduk dan tingkat pertumbuhannya.
  - e. Konsumen, baik jumlahnya, tingkat penghasilannya, selera serta keinginannya, dan sebagainya.
  - f. Elastisitas permintaan terhadap produk yang akan dijual oleh perusahaan.
  - g. Agama, istiadat, dan berbagai kebiasaan masyarakat.

- h. Kebijakan-kebijakan pemerintah, di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- i. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- j. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan sebagainya.

#### **4.1.4.5 Langkah Dalam Menyusun Anggaran Penjualan**

Dalam menyusun anggaran penjualan, langkah yang perlu diperhatikan menurut M. Nafarin (2007 : 176), yaitu:

1. Mempertimbangkan faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan.
2. Menetapkan harga jual untuk produk tertentu dan daerah tertentu.
3. Membuat taksiran (ramalan penjualan) tiap jenis produk yang akan dijual dan penentuan produk yang akan dijual pada daerah tertentu.
4. Memperhitungkan anggaran penjualan.
5. Menyusun anggaran penjualan.

#### **4.1.5 Tinjauan Realisasi**

##### **4.1.5.1 Pengertian Realisasi**

Welsch, Hilton, Gordon dalam bukunya Anggaran Perencanaan dan Pengendalian (1999:7), menyatakan bahwa realisasi adalah melakukan sesuatu sehingga menjadi.

Sedangkan realisasi anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan perusahaan. Mulyadi dalam bukunya Akuntansi Biaya Manajemen (1999 : 91) menyatakan bahwa realisasi anggaran, yaitu :

1. Tidak dapat diabaikan bahwa anggaran sendiri mempunyai peranan penting dalam mengendalikan operasi perusahaan. Pengendalian dalam arti membandingkan anggaran dengan realisasinya. Dari anggaran tersebut tidak hanya untuk mengukur jumlah penyimpangan yang terjadi juga menyebabkan penyimpangan tersebut dan bagaimana tindakan koreksinya.
2. Mengendalikan merupakan suatu usaha kegiatan atau proses yang mana pelaksanaan tindakan disesuaikan dengan keadaan yang diinginkan. Di dalam pelaksanaan suatu anggaran ada kemungkinan ditemui keadaan-keadaan yang tidak diperkirakan sebelumnya yang membutuhkan perlunya suatu perubahan pada anggaran tersebut. Suatu sistem pengendalian yang baik dapat memberikan kemudahan untuk melaksanakan penyesuaian terhadap hal-hal yang tidak diperkirakan sebelumnya.

#### **4.1.5.2 Fungsi Realisasi**

Realisasi anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat pembayaran tetapi mempunyai beberapa fungsi antara lain :

1. Sebagai alat perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban perusahaan dalam jangka pendek.

2. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
3. Sebagai aaaaaalat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat petanggungjawaban.
4. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
5. Alat pengendalian kegiatan dari penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban dari para manajernya.
6. Alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi.

#### **4.2 Pembahasan**

Berdasarkan hasil praktek kerja magang yang telah penulis lakukan di PT Pindad (Persero) Bandung, dapat diketahui bahwa dalam Penyusunan anggaran PT Pindad (Persero) yang dilaksanakan oleh Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan (Renkinrus) yaitu merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan juga mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana dilakukan secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.

Adapun unit organisasi dan pejabat yang terkait dalam penyusunan anggaran adalah :

1. Direksi

Sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam menetapkan rencana, strategi dan kebijakan untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan, sekaligus berperan sebagai Komite Anggaran.

## 2. Divisi Produksi dan Divisi Non Produksi

Menyusun rancangan anggaran biaya atas dasar target pemasaran dan penjualan yang tercantum dalam kebijakan pokok perusahaan sertadibantu oleh Divisi Pemasaran dan Divisi Penjualan, kemudian menuangkannya kedalam form yang telah dikirim oleh Divisi Renkinrus.

## 3. Divisi Renkinrus

- a. Tahap persiapan, menentukan format anggaran sesuai kebijakan pokok perusahaan serta arahan Direksi.
- b. Menerima rancangan anggaran dari Divisi Produksi dan Divisi Non Produksi.
- c. Mengkaji, mengevaluasi dan melaporkan draft rancangan anggaran ke Direksi.

Anggaran PT Pindad (Persero) disusun atas dasar berikut ini :

1. Realisasi penggunaan anggaran tahun lalu.
2. Perhitungan-perhitungan biaya nyata.
3. Pengumpulan data dari tiap divisi.

4. Digunakan biaya standar per satuan kegiatan sebagai tolak ukur menilai pelaksanaan anggaran.

Untuk menyusun anggaran, maka rencana kegiatan yang menjadi dasar adalah rencana penjualan selama satu tahun. Rencana penjualan disusun untuk mendukung rencana pemasaran dengan memperhatikan lead time pengadaan, persediaan material, barang setengah jadi, mutu produk dan peralatan yang ada serta kemungkinan sub kontrak.

Sedangkan tujuan penyusunan anggaran di PT Pindad (Persero) adalah :

1. Menunjang kegiatan rencana produksi dalam rangka alih teknologi dan pengembangan kapasitas produksi.
2. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga produksi dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal penjualan yang direncanakan.
3. Menjaga tingkat turn over yang memadai, artinya tingkat persediaan berada pada posisi selalu siap untuk memenuhi permintaan.
4. Mengatur produksi secara optimal, sehingga biaya-biaya yang diserap dapat dikendalikan secara efektif dan efisien.

#### **4.2.1 Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan PT Pindad (Persero)**

##### **Bandung**

Secara prosedur, garis besar tahapan penyusunan Anggaran

Penjualan PT Pindad (Persero) adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran dimulai dengan tahap pengumpulan data berdasarkan form yang diisi oleh tiap Divisi dan dibuat Draft RKAP oleh Divisi Renkinrus.
2. Sebelum dikirim ke Direksi, diadakan pengecekan data dalam Draft RKAP, sekaligus mengkaji dan mengevaluasi.
3. Pembahasan Draft RKAP antara Direksi dengan Dewan Komisaris.
4. Pembahasan dalam Pra Rapat Umum Pemegang Saham (Pra RUPS). Setelah diadakan revisi yang mungkin diperlukan dan mendapat persetujuan bersama, Draft RKAP menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
5. Selanjutnya RKAP tersebut disahkan oleh Pemegang Saham dan kemudian menjadi pedoman dan program kerja bagi PT Pindad (Persero).

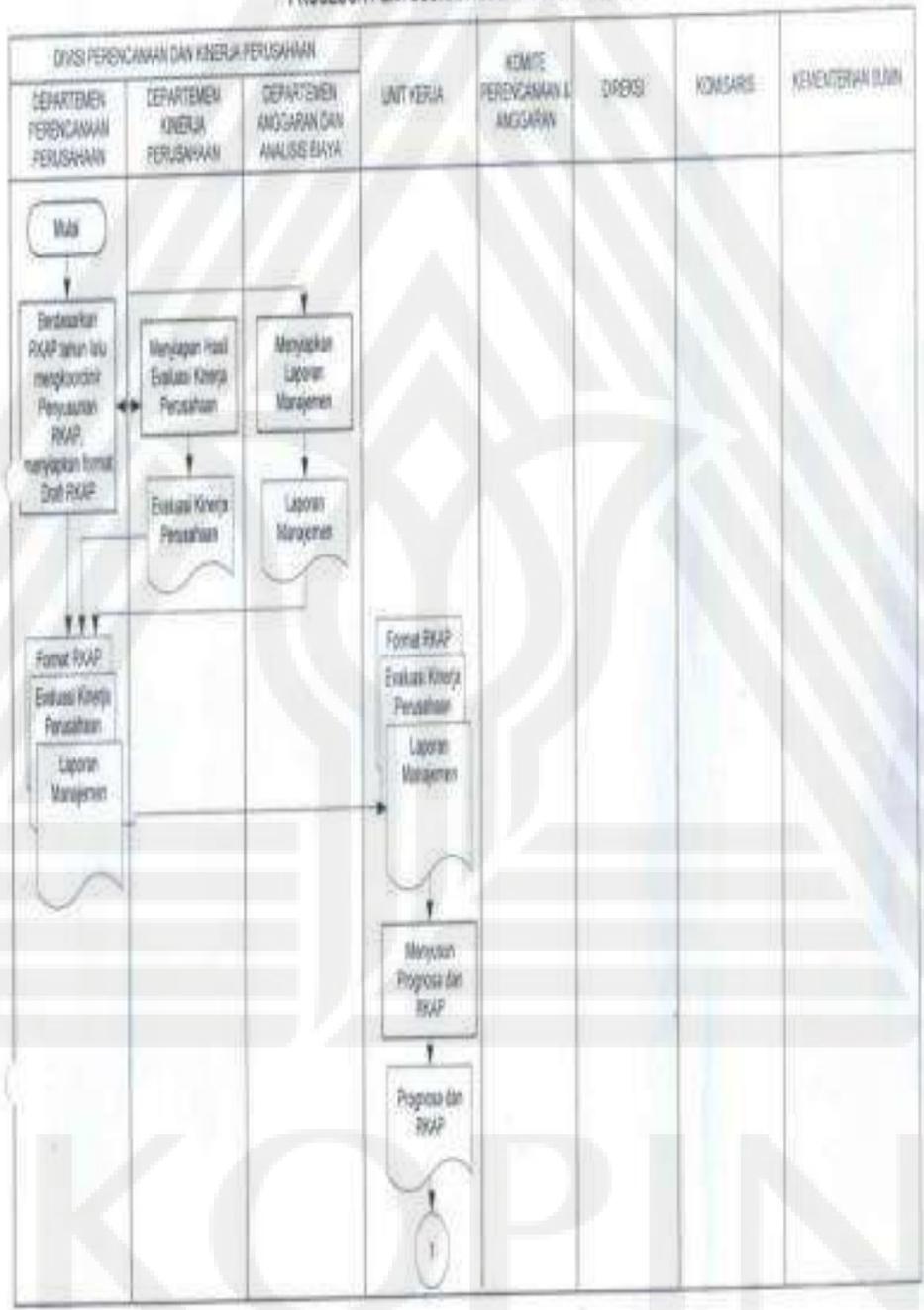
Lebih jelasnya, prosedur penyusunan anggaran di PT Pindad (Persero) sebagaimana tergambar berikut ini :

IKOPIN

LAMPIRAN V - SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT PRADA (PERSERO)  
 NOMOR : DKEP/3/PB/D/1X/2015  
 TANGGAL : 11 Desember 2015

PROSEDUR PENYUSUNAN RKAP JANGKA PENDEK

Hal. 14

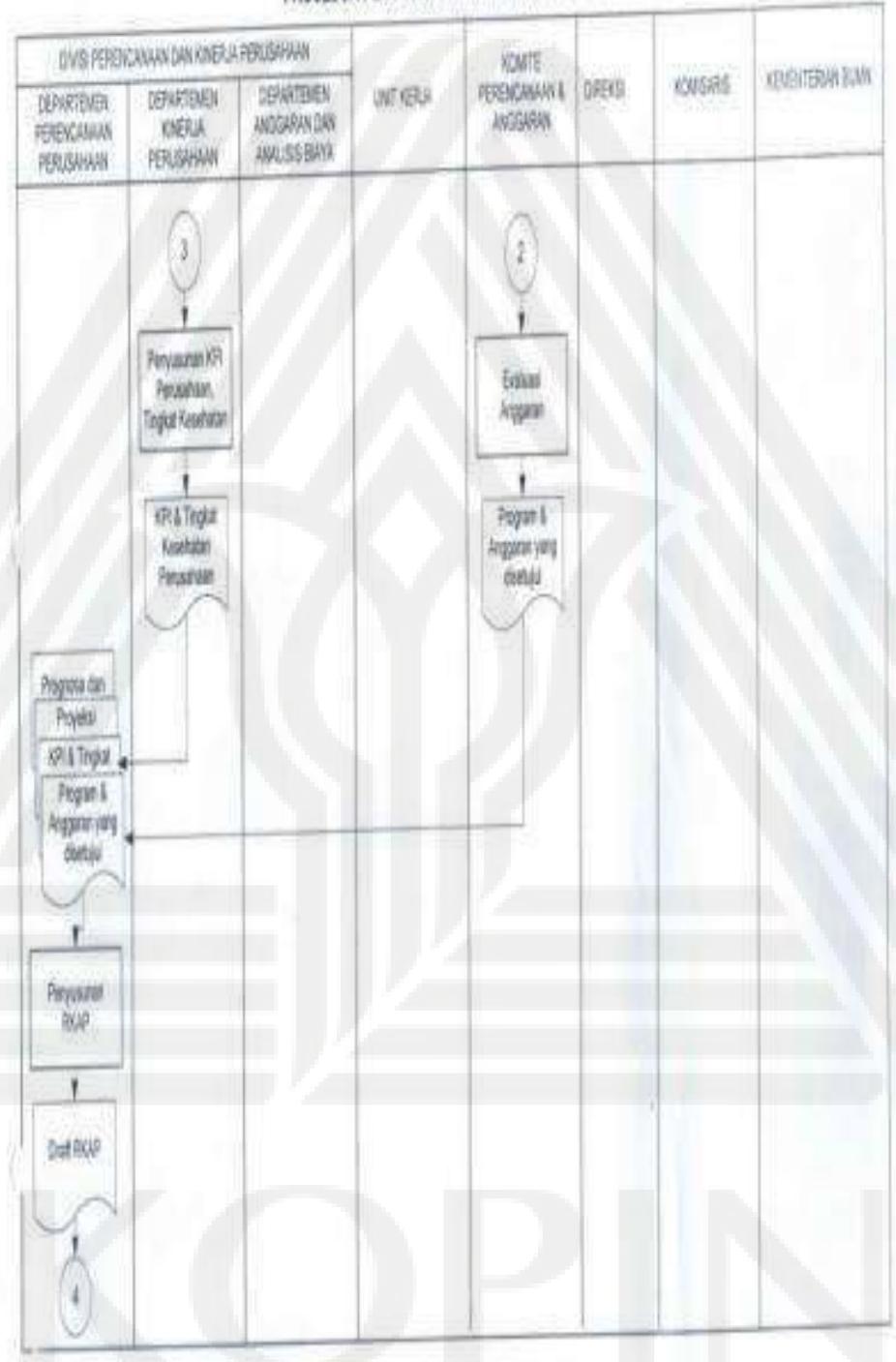


Gambar 4.1 Prosedur Penyusunan RKAP Jangka Pendek

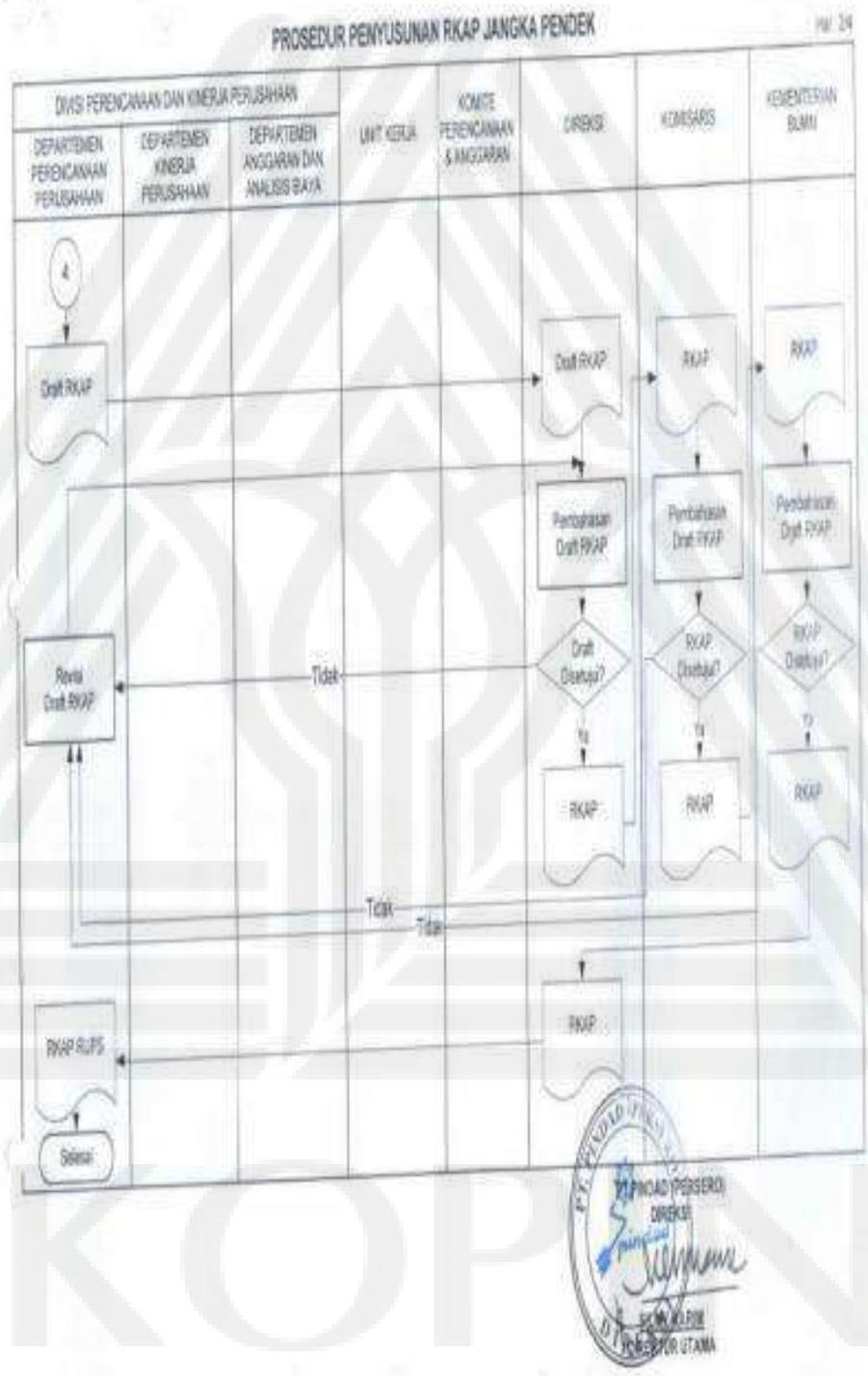


PROSEDUR PENYUSUNAN RKAP JANGKA PENDEK

Hal 34



Gambar 4.3 Prosedur Penyusunan RKAP Jangka Pendek



**Gambar 4.4** Prosedur Penyusunan RKAP Jangka Pendek

## 4.2.2 Efektivitas Penggunaan Anggaran Penjualan Dengan Realisasinya Pada PT Pindad (Persero).

### 4.2.2.1 Rencana Anggaran Penjualan PT Pindad (Persero) Tahun 2012 – 2017

**Tabel 4.1** Rencana Anggaran Penjualan PT Pindad (Persero) Tahun 2012-2017

REALISASI PENJUALAN  
TAHUN 2012-2017

(Miliar Rupiah)

No	Uraian	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
		Target	Realisasi										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>A</b>	<b>PRODUK HANKAM</b>												
1	Divisi Senjata	182.00	398.74	284.45	204.83	250.63	214.76	235.31	184.47	368.76	199.35	231.47	243.18
2	Divisi Munisi	400.00	503.74	573.91	629.01	775.62	614.11	828.76	738.46	955.25	794.89	782.21	685.23
3	Divisi Kendaraan Khusus	570.50	299.68	601.07	561.52	629.41	316.08	533.48	436.87	598.57	411.24	631.13	755.92
	<b>JUMLAHA</b>	<b>1,152.50</b>	<b>1,202.16</b>	<b>1,459.44</b>	<b>1,395.37</b>	<b>1,655.66</b>	<b>1,144.94</b>	<b>1,597.56</b>	<b>1,359.80</b>	<b>1,922.58</b>	<b>1,405.48</b>	<b>1,644.82</b>	<b>1,684.33</b>
<b>B</b>	<b>PRODUK INDUSTRIAL</b>												
1	Divisi Alat Berat	86.69	76.91	95.65	81.66	115.01	57.93	166.30	115.84	588.55	79.90	875.78	215.67
2	Divisi Handakkom	50.00	33.30	36.35	66.87	42.73	49.76	75.00	190.92	245.63	232.54	247.79	341.93
3	Divisi Tempa Cor & Alat Perkereta	99.47	175.58	162.05	304.98	190.20	144.53	225.74	228.88	297.12	153.55	220.28	78.06
	<b>JUMLAHB</b>	<b>236.17</b>	<b>285.79</b>	<b>294.04</b>	<b>453.51</b>	<b>347.95</b>	<b>252.22</b>	<b>467.04</b>	<b>535.63</b>	<b>1,131.30</b>	<b>465.99</b>	<b>1,343.85</b>	<b>635.67</b>
4	Anak Perusahaan	36.31	19.67	20.09	28.64	25.84	39.52	42.12	53.39	122.66	153.98	299.45	136.13
	<b>TOTAL</b>	<b>1,424.98</b>	<b>1,507.62</b>	<b>1,773.58</b>	<b>1,877.51</b>	<b>2,029.45</b>	<b>1,436.68</b>	<b>2,106.72</b>	<b>1,948.82</b>	<b>3,176.54</b>	<b>2,025.44</b>	<b>3,278.11</b>	<b>2,456.13</b>

Tabel diatas menunjukkan rencana Anggaran Penjualan dan Realisasinya yang direncanakan oleh manajemen PT Pindad (Persero) mulai dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017. Dari data tabel tersebut dapat dilihat terjadi kenaikan dan penurunan antara target dan realisasi yang terjadi pada tiap tahunnya. Adanya

kenaikan dan penurunan jelas bisa saja terjadi akibat adanya kendala-kendala dalam anggaran penjualan tersebut.

#### **4.2.2.2 Target dan Realisasi Anggaran Penjualan Tahun 2012 – 2017**

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat dilihat dimana pada tahun 2012 total target anggaran penjualan yang direncanakan pada seluruh divisi yang ada di PT Pindad (Persero) adalah sebesar Rp. 1.424.980.000 dan Realisasi anggaran penjualan sebesar Rp. 1.507.620.000 dengan tingkat presentase sebesar 106%.

Pada tahun 2013, total target anggaran penjualan yang direncanakan PT Pindad (Persero) adalah sebesar Rp. 1.773.580.000 dan realisasi anggaran penjualan sebesar Rp. 1.877.510.000 dengan presentase penjualan yang sama seperti tahun 2012 yaitu sebesar 106%.

Pada tahun 2014, total target anggaran penjualan yang direncanakan PT Pindad (Persero) adalah sebesar Rp. 2.029.450.000 dan realisasi anggaran penjualan sebesar Rp. 1.436.680.000. Presentase penjualan pada tahun 2014 mengalami penurunan 35% dari tahun 2013 yaitu dengan jumlah presentase pada tahun 2014 sebesar 71%.

Pada tahun 2015, total target anggaran penjualan yang direncanakan PT Pindad (Persero) adalah sebesar Rp. 2.106.720.000

dan realisasi anggaran penjualan sebesar Rp. 1.948.820.000. Presentase penjualan pada tahun 2015 mengalami peningkatan 22% dari tahun 2014 yaitu dengan jumlah presentase pada tahun 2015 sebesar 93%.

Pada tahun 2016, total target anggaran penjualan yang direncanakan PT Pindad (Persero) adalah sebesar Rp. 3.176.540.000 dan realisasi anggaran penjualan sebesar Rp. 2.025.440.000. Presentase penjualan pada tahun 2016 mengalami penurunan 29% dari tahun 2015 yaitu dengan jumlah presentase pada tahun 2016 sebesar 64%.

Pada tahun 2017, total target anggaran penjualan yang direncanakan PT Pindad (Persero) adalah sebesar Rp. 3.278.110.000 dan realisasi anggaran penjualan sebesar Rp. 2.456.130.000. Presentase penjualan pada tahun 2017 mengalami peningkatan 11% dari tahun 2016 yaitu dengan jumlah presentase pada tahun 2017 sebesar 75%.

Berikut tabel presentase anggaran penjualan dari tahun 2012 sampai dengan 2017 :

**Tabel 4.2** Tabel Presentase Anggaran Penjualan Tahun 2012 –  
2017

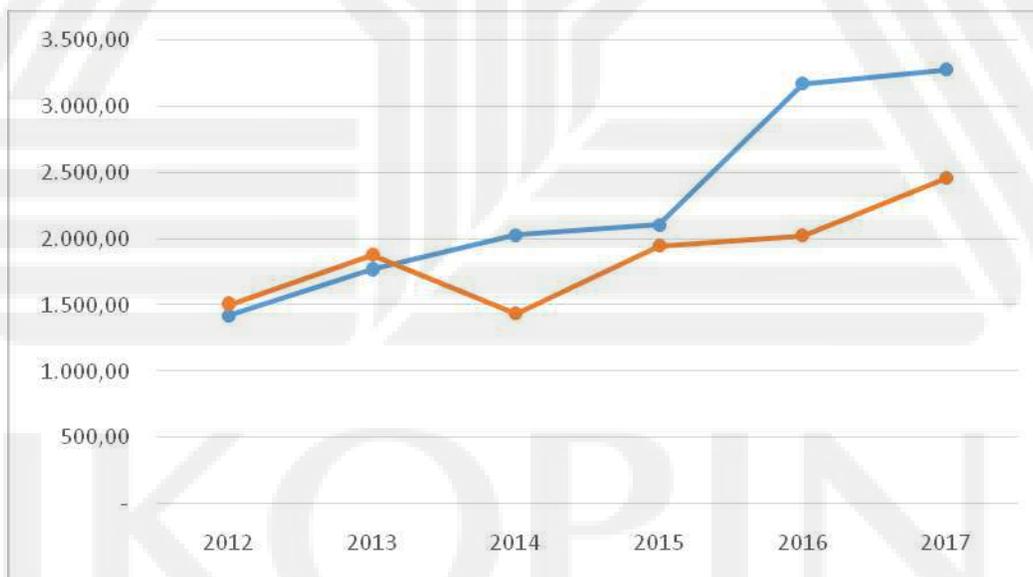
Tahun	Anggaran Penjualan		Presentase
	Target	Realisasi	
2012	1.424.980.000	1.507.620.000	106%
2013	1.773.580.000	1.877.510.000	106%
2014	2.029.450.000	1.436.680.000	71%
2015	2.106.720.000	1.948.820.000	93%
2016	3.176.540.000	2.025.440.000	64%
2017	3.278.110.000	2.456.130.000	75%

Berdasarkan pemaparan diatas, jika dilihat dari sisi presentase total rencana anggaran penjualan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 terjadi kenaikan maupun penurunan presentase yang berbeda-beda. Pada tahun 2012 dan 2013 jumlah presentase rencana penjualan antara target dan realisasi anggaran memiliki jumlah yang sama yaitu sebesar 106%, jumlah presentase rencana penjualan antara target dan realisasi pada tahun 2014 sebesar 71%, jumlah presentase rencana penjualan antara target dan pada realisasi tahun 2015 sebesar 93%, jumlah presentase rencana penjualan antara target dan pada tahun 2016 sebesar 64%, dan jumlah presentase rencana penjualan antara target dan realisasi pada tahun 2017 sebesar 75%. Namun dari keseluruhan dapat dilihat bahwa total target anggaran penjualan serta realisasi anggaran penjualan dari semua divisi di

PT Pindad (Persero) sebagian besar mengalami kenaikan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat grafik dibawah ini :



**Gambar 4.5** Perbandingan Target dan Realisasi Anggaran Penjualan tahun 2012-2017



**Gambar 4.7** Perbandingan Target dan Realisasi Anggaran Penjualan tahun 2012-

2017

Berdasarkan grafik diatas, kita ketahui bahwa rencana anggaran penjualan tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 yang paling tinggi yaitu tahun 2017 dengan target penjualan sebesar Rp. 3.278.110.000 dan realisasi atas penjualan sebesar Rp. 2.456.130.000. Sedangkan untuk yang paling rendah terjadi pada tahun 2012 yaitu dengan target penjualan sebesar Rp. 1.424.980.000 dan realisasi atas penjualannya yaitu sebesar Rp. 1.507.620.000.

#### **4.2.3 Hambatan dalam penyusunan anggaran penjualan**

Dalam penyusunan anggaran, segala sesuatunya tidak akan dapat berjalan dengan baik begitu saja. Hambatan-hambatan dalam penyusunan anggaran terutama penyusunan anggaran penjualan bisa saja terjadi. Berikut hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam penyusunan anggaran penjualan, diantaranya :

##### **1. Penjualan tahun lalu**

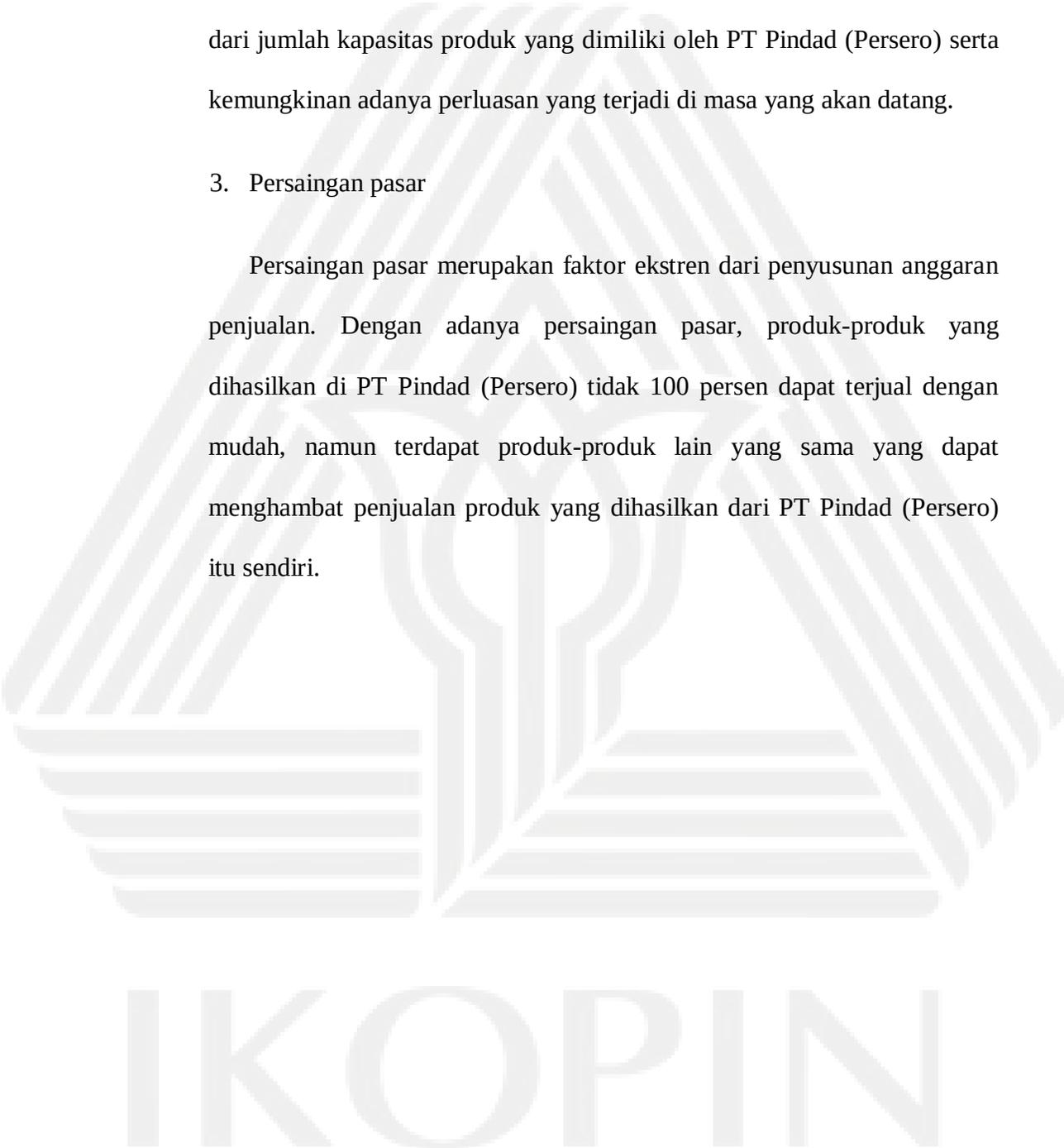
Penjualan tahun lalu atau penjualan tahun sebelumnya sangat mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan. PT Pindad (Persero) melihat data historis beberapa tahun kebelakang yang digunakan sebagai patokan penjualan dimasa yang akan datang untuk dapat memprediksi sejauh mana peluang yang bisa diraih pada penjualan dimasa yang akan datang.

##### **2. Kapasitas produksi**

Kapasitas produksi dalam anggaran penjualan juga bisa menjadi hambatan dalam penyusunan anggaran penjualan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah kapasitas produk yang dimiliki oleh PT Pindad (Persero) serta kemungkinan adanya perluasan yang terjadi di masa yang akan datang.

### 3. Persaingan pasar

Persaingan pasar merupakan faktor ekstrem dari penyusunan anggaran penjualan. Dengan adanya persaingan pasar, produk-produk yang dihasilkan di PT Pindad (Persero) tidak 100 persen dapat terjual dengan mudah, namun terdapat produk-produk lain yang sama yang dapat menghambat penjualan produk yang dihasilkan dari PT Pindad (Persero) itu sendiri.



IKOPIN