

Karya Ilmiah

**METODE PENYUSUNAN ANGGARAN
PERUSAHAAN**

Oleh:

Drs. Ali Usman

NIP : 131 803 367



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2002**

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahNya karya ilmiah yang diberi judul "Metode Penyusunan Anggaran Perusahaan" telah diselesaikan dengan baik.

Dalam penulisan karya ilmiah ini, penulis menerima dorongan dan bantuan dari berbagai pihak.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
2. Kepala Perpustakaan Universitas Medan Area
3. Kepala lembaga Penelitian Universitas Medan Area
4. Pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan namanya satu-persatu

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan segala kerendahan hati menerima berbagai saran dan kritik yang bersifat membangun.

Akhirul kata, semoga tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Medan, Desember 2002
Penulis,

Drs. Ali Usman

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Tujuan Penulisan	3
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penganggaran	4
2.2. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen	9
2.3. Penyusunan Anggaran Penjualan	18
BAB III : PEMBAHASAN	
3.1. Perencanaan Penjualan	24
3.2. Teknik Peramalan Penjualan	27
BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN	
4.1. Kesimpulan	41
4.2. Saran	42
DAFTAR PUSTAKA	43

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam menentukan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan mendukung dalam menyusun rencana anggaran komprehensif perusahaan.

Kebijaksanaan penjualan yang dilakukan oleh suatu perusahaan haruslah berhubungan dengan seluruh bagian perencanaan termasuk perencanaan laba operasi perusahaan. Anggaran penjualan adalah sangat penting mengingat penentuan proyeksi volume penjualan dan penghasilan dianggap merupakan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran secara menyeluruh.

Hubungan antara anggaran dengan manajemen tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam hal ini penganggaran tidak terlepas dari proses pencatatan, perhitungan, penganalisaan, perincian dan pembuatan laporan yang diperlukan oleh pimpinan perusahaan umumnya dan direktur anggaran khususnya.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha para anggota organisasi dan

penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan untuk mencari tujuan perusahaan dengan menggunakan kemampuan orang dan sumber daya yang ada dalam organisasi.

Dengan demikian anggaran tidak dpt dipisahkan dari manajemen, karena anggaran sebagai alat manajemen dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Suatu program anggaran dapat berhasil apabila dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, yaitu realisasi yang terjadi sesuai dengan rencana anggaran.

Dalam proses pembuatan suatu anggaran merupakan proses perencanaan, yang didalamnya sudah tertera tujuan yang akan dicapai, periode anggaran, prosedur kerja dan alat untuk mengukur pelaksanaan anggaran itu sendiri. Jadi hubungan anggaran dengan fungsi perencanaan adalah merupakan rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja. Dalam hal ini fungsi pengorganisasian bertujuan untuk menyelaraskan hubungan-hubungan yang ada dalam organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada dasarnya setiap perusahaan selalu merumuskan sasaran yang ingin dicapai, baik itu memperoleh laba maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Dengan

demikian perusahaan selalu memerlukan fungsi manajemen manajemen sebagai alat untuk mencapai sasarannya.

Untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen tersebut maka fungsi penganggaran dapat diperbunakan sebagai alat manajemen guna mengelola setiap unit dari bidang-bidang organisasi dalam suatu perusahaan.

1.2. Tujuan Penulisan

Untuk menelaah secara teoritis tentang cara-cara dan bagaimana menyusun suatu anggaran pada perusahaan. Kemudian mencoba melihat hubungan anggaran dengan manajemen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA



2.1. Latar Belakang

Pada akhir-akhir ini fungsi penganggaran sudah semakin nyata dalam proses pengambilan keputusan dalam menjalankan kesinambungan perusahaan. Fungsi penganggaran sangat besar peranannya bagi perusahaan karena dapat dianggap sebagai alat koordinasi yang tepat dalam hubungannya dengan departemen yang ada dalam suatu perusahaan. Penganggaran sering diasosiasikan dengan perencanaan dan pengawasan laba perusahaan.

Dalam prakteknya manajemen sering mengalami kegagalan dalam melaksanakan fungsi penganggaran sehingga sering terjadi tidak tercapainya target yang telah dianggarkan.

Umumnya tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang maksimum dengan pengorbanan sejumlah biaya tertentu. Untuk mendapatkan sejumlah biaya tertentu bukanlah merupakan hal yang kebetulan, namun harus membuat suatu perhitungan yang teliti, akurat dan ramalan-ramalan yang realistis. Rencana yang realistis tersebut harus dinyatakan dalam bentuk uang dan disusun dalam suatu bentuk anggaran.

Dari keterangan di atas dapat dikatakan bahwa anggaran tidak dapat dipisahkan dari manajemen, karena anggaran tersebut merupakan alat manajemen guna menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Dengan adanya anggaran, ilmu manajemen akan semakin nyata dalam organisasi suatu perusahaan yang berguna sebagai bahan analisa dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen diperlukan adanya program anggaran yang mana proses pelaksanaannya disebut budgeting atau penganggaran yang sering diasosiasikan dengan perencanaan dan pengawasan laba.

Secara umum penganggaran sering diartikan sebagai suatu ikatan keuangan perusahaan yang dianggarkan atas seluruh kegiatan perusahaan. Ikhtisar keuangan tersebut disajikan baik secara vertikal maupun secara horisontal dan dapat dibandingkan dengan suatu laporan hasil kerja sebenarnya.

Pengertian anggaran adalah suatu rencana kegiatan dimasa yang akan datang yang ditetapkan dari keterangan masa lalu, periode da penggunaan sumber-sumber secara optimum. Sehingga anggaran merupakan penetapan kegiatan untuk masa yang akan datang berdasarkan tahun yang lalu (Boland, 1972).

Defenisi lain adalah bahwa anggaran atau disebut juga dengan perencanaan laba adalah rencana dan kebijaksanaan formal dari manajemen yang dinyatakan dalam angka-angka. Dan pengertian anggaran (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang (Munandar, 1986).

Dari defenisi di atas pengertian anggaran dapat diuraikan menjadi empat unsur, yaitu :

1. Rencana, yaitu meliputi penentuan terlebih dahulu aktivitas yang dilakukan pada waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu kegiatan yang dilakukan mencakup semua bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter yaitu unit yang diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang yaitu anggaran berlaku pada masa yang akan datang dan mempunyai batasan waktu.

Pengertian anggaran sebagai business anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan

pengawasan dan dapat diartikan bahwa anggaran disusun dalam bentuk tertulis, berurutan dan berdasarkan logika serta dasar pengambilan keputusannya berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Agar defenisi tersebut dapat memenuhi segala aspeknya maka anggaran harus disusun dalam bentuk tabel-tabel dan bersifat kuantitatif, serta merupakan anggaran yang dirinci terencana secara moneter yang mempunyai sifat koordinasi yang terpadu, didalam mana diadakan pengkajian dan perencanaan alokasi faktor-faktor produksi yang tersedia untuk diolah melalui proses tertentu dan pada setiap akhir periode anggaran ditentukan laporan realisasinya.

Dari defenisi di atas pengertian anggaran ditekankan pada fungsi manajemen dalam hubungannya dengan faktor-faktor produksi yang tersedia di dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu laba yang diharapkan.

Anggaran penjualan merupakan salah satu alat yang digunakan manajemen untuk membuat perencanaan dan pengawasan laba yang diharapkan. Oleh karenanya perusahaan yang suatu bergerak dibidang penjualan harus selalu menyusun anggaran penjualannya. Hal ini disebabkan perencanaan yang diperoleh perusahaan berasal dari penjualan yang dilakukan. Untuk mencapai laba yang diharapkan, perusahaan tersebut perlu melakukan penaksiran penjualan.



Anggaran penjualan (sales anggaran) ialah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualannya. Dari pengertian di atas dapat dimengerti bahwa anggaran penjualan merupakan salah satu rencana dari seluruh rencana perusahaan di bidang pemasaran.

Anggaran penjualan yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan haruslah berhubungan dengan seluruh bagian perencanaan termasuk laba operasi perusahaan. Anggaran penjualan adalah sangat penting, mengingat penentuan proyeksi volume penjualan dan penghasilan dianggap merupakan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran menyeluruh.

Dalam menyusun suatu anggaran penjualan sebagai salah satu anggaran yang paling penting haruslah memperhatikan hal-hal berikut ini :

1. Penelitian dan peramalan penjualan
2. Fungsi anggaran penjualan
3. Tahap-tahap penjualan
4. Metode peramalan penjualan

Dari keterangan di atas, maka masalah utama dalam penyusunan anggaran penjualan adalah menentukan jumlah ramalan penjualan pada periode yang akan datang akan dipengaruhi oleh jumlah laba yang diharapkan.

2.2. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen

Hubungan antara anggaran dengan manajemen tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dalam hal ini penganggaran tidak terlepas dari proses pencatatan, perhitungan, penganalisaan, perincian dan pembuatan laporan yang diperlukan oleh pimpinan perusahaan umumnya dan direktur anggaran khususnya.

Fungsi-fungsi manajemen dilaksanakan untuk mencari tujuan perusahaan dengan menggunakan kemampuan orang dan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan. Dengan demikian anggaran tidak dapat dipisahkan dari manajemen, karena anggaran sebagai alat manajemen dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Selanjutnya akan dijelaskan hubungan anggaran dengan fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Hubungan Anggaran Dengan Fungsi Perencanaan

Suatu program anggaran dapat berhasil apabila dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, yaitu realisasi yang terjadi sesuai dengan rencana anggaran.

Dalam proses pembuatan suatu anggaran merupakan proses perencanaan, yang didalamnya sudah tertera tujuan yang akan dicapai, periode dari pada anggaran, prosedur kerja dan alat untuk mengukur pelaksanaan anggaran itu sendiri. Jadi hubungan anggaran dengan fungsi perencanaan adalah merupakan rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja.

2. Hubungan Anggaran Dengan Fungsi Pengorganisasian

Dalam hal ini fungsi pengorganisasian bertujuan untuk menyelaraskan hubungan-hubungan yang ada dalam organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya hubungan yang selaras diharapkan dapat dilakukan tindakan efisiensi dan efektivitas.

Fungsi pengorganisasian tersebut akan memberikan gambaran mengenai orang-orang yang akan melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan kebijaksanaan yang ditetapkan manajer. Apa yang diorganisasikan terdiri dari

pekerjaan, tempat kerja, manusia dan segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan.

Dengan adanya fungsi pengorganisasian yang baik dalam suatu perusahaan, maka akan menggambarkan suatu anggaran bekerja menurut mekanisme yang baik.

3. Hubungan Anggaran Dengan Fungsi Pengarahan

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk, maka langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Untuk memenuhi target di dalam anggaran maka seluruh manajer puncak, menengah maupun bawahan memerlukan koordinasi dan pengarahan yang saling mendukung tanggung jawab bersama. Dengan adanya tanggung jawab bersama maka setiap bagian dapat dikoordinasikan dan diarahkan dengan mudah sesuai dengan kegiatan operasional perusahaan.

4. Hubungan Anggaran Dengan Fungsi Pengawasan

Pengawasan adalah merupakan suatu proses penentuan akhir dari kegiatan yang dilaksanakan apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Apakah mengadakan tindakan perbaikan agar hasil kerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Sehingga pengawasan anggaran merupakan tindakan

yang diambil oleh manajer untuk membandingkan antara realisasi anggaran dengan setiap rencana anggaran apakah terdapat efisiensi atau pemborosan di dalam menjamin tercapainya tujuan perusahaan sesuai dengan rencana.

Dengan demikian fungsi atau kegunaan anggaran yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bila dihubungkan dengan fungsi-fungsi manajemen di atas, maka mempunyai kaitan yang sangat erat dengan anggaran. Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran adalah merupakan alat bagi manajemen untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

Anggaran penjualan merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan pencapaian laba sebagai hasil dari kegiatan penjualan. Dengan demikian anggaran penjualan dipergunakan sebagai dasar dalam menyusun anggaran lainnya. Dengan perkataan lain bahwa anggaran penjualan harus lebih dahulu ditetapkan daripada anggaran lainnya.

Ada empat fungsi anggaran penjualan, antara lain adalah :

1. Anggaran penjualan adalah dasar perencanaan tas kegiatan perusahaan pada umumnya.
2. Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi dan mengarahkan setiap pelaksanaan divisi pemasaran.

3. Anggaran penjualan sebagai alat pengorganisasian,
4. Anggaran penjualan sebagai alat pengawasan bagi manajemen.

Ad.1. Sebagai dasar perencanaan atas kegiatan perusahaan

Anggaran penjualan disusun sebagai dasar perencanaan secara menyeluruh atas kegiatan operasi perusahaan. Dengan demikian jika anggaran penjualan lebih rendah dari yang semestinya, dengan sendirinya anggaran produksi, anggaran pembelian bahan baku dan anggaran lainnya juga lebih rendah dari yang semestinya. Dengan adanya penyusunan anggaran penjualan perusahaan dapat mengoptimalkan pemakaian sumber daya yang dimiliki.

Hal ini menunjukkan bahwa penjualan sebagai dasar perencanaan atas kegiatan perusahaan dalam hubungannya dengan anggaran yang lain.

Ad.2. Sebagai alat koordinasi dan mengarahkan setiap pelaksanaan divisi pemasaran.

Fungsi koordinasi sangat penting kegunaannya untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan. Dimana fungsi koordinasi ini merupakan penggerak dan keseimbangan dari segala kegiatan agar anggaran penjualan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Penyusunan anggaran penjualan diupayakan agar dapat dikoordinasi serta menjalin hubungan

kerjasama dengan divisi pemasaran. Dengan adanya hubungan kerjasama tersebut diharapkan pelaksanaan anggaran penjualan dapat mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

Ad.3. Sebagai alat pengorganisasian

Setiap organisasi perusahaan umumnya menyesuaikan setiap kegiatan dengan anggaran penjualan, sehingga terdapat keseimbangan yang harmonis antara bagian-bagian organisasi pada umumnya dan organisasi pemasaran pada khususnya. Target penjualan yang telah ditetapkan dalam anggaran penjualan merupakan hasil yang akan dicapai perusahaan. Untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan maka bagian pemasaran harus dapat mengkoordinir pegawainya dengan memberikan dorongan atau motivasi.

Ad.4. Sebagai alat pengawasan bagi manajemen

Fungsi pengawasan memegang peranan penting bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan dengan membandingkan anggaran penjualan dengan realisasi penjualan. Berhasil atau tidaknya anggaran penjualan tergantung kepada tingkat pengawasan, apabila pengawasan dilakukan secara cermat maka penyimpangan yang terjadi antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan dapat diperkecil.

Sebaliknya bila pengawasan kurang efektif maka penyimpangannya semakin besar. Pengawasan ini biasanya dilakukan pada akhir periode anggaran untuk tiap bulan, kuartal ataupun tahunan dalam menilai sampai dimana prestasi perusahaan dalam mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan.

Peranan utama dari manajemen adalah untuk menggerakkan modal secara efektif dalam suatu perusahaan. Hal ini bukan hanya jumlah modal yang diinvestasikan dalam fasilitas-fasilitas produksi, tetapi juga ditujukan untuk aktiva lain sebagai perputaran modal dari suatu prg perusahaan.

Ada beberapa syarat utama yang harus dipenuhi untuk berhasilnya suatu anggaran, yaitu :

1. Organisasi dan manajemen yang sehat
2. Sistem akuntansi yang baik
3. Penelitian, pengembangan dan kebijaksanaan perusahaan
4. Kerjasama dan dukungan antara pucuk pimpinan dengan para manajer perusahaan
5. Rencana administrasi yang teratur

ad.1. Organisasi dan manajemen yang sehat

Organisasi dan manajemen akan memberikan suatu gambaran tentang bagaimana perusahaan tersebut menjalankan usaha. Dalam

hal ini dapat dilihat pembagian kekuasaan dan tanggung jawab tentang fungsi dan tanggung jawab pada organisasi perusahaan akan disesuaikan dengan pengalokasian pusat-pusat biaya pada setiap departemen sesuai dengan kebutuhan departemen tersebut.

Ad.2. Sistem akuntansi yang baik

Sistem akuntansi yang baik akan membuat metode, prosedur dan sistem kerja bagi suatu bidang khusus mencapai efektivitas dan efisiensi kerja. Pada dasarnya, sistem akuntansi yang baik akan dapat membantu dalam pencatatan sendi-sendi perkiraan serta akan memberikan gambaran dan letak biaya dalam hubungannya dengan susunan organisasi dan rencana anggaran.

Ad.3. Penelitian, pengembangan dan kebijaksanaan perusahaan

Penelitian, pengembangan dan kebijaksanaan perusahaan perlu dikaji dalam memperoleh data anggaran yang bermutu dan teliti. Hal ini dimaksudkan untuk dapat memperoleh informasi patokan standar dan taksiran anggaran dimasa yang akan datang. Penelitian yang dilakukan tidak terlepas dari dalam perusahaan (internal) dan dari luar perusahaan (eksternal).

Ad.4. Kerjasama dan dukungan antara pucuk pimpinan dengan para manajer perusahaan

Berhasil tidaknya suatu program anggaran ditentukan oleh dukungan dari berbagai lapisan manajer dari semua tingkatan manajemen dalam pelaksanaannya. Dengan demikian perlu adanya pengarahan dan pengawasan serta motivasi dari pucuk pimpinan terhadap semua manajer yang mempunyai pusat-pusat biaya dan tanggung jawab. Sebab pengawasan bukanlah merupakan suatu ancaman melainkan suatu tanggung jawab untuk melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan perusahaan.

Ad.5. Rencana administrasi anggaran yang teratur

Penyusunan administrasi anggaran yang teratur harus menetapkan siapa yang melakukan administrasi anggaran, apa saja wewenang dan kewajiban serta tugas-tugas administrasi anggaran. Kemudian bagaimana sisten dan prosedur anggaran dalam suatu perusahaan, kerjasama antara pihak lembaga anggaran dan para manajer dalam pelaksanaannya akan dapat menghasilkan susunan rencana anggaran dan penyajian laporan anggaran dalam menggambarkan laba yang diharapkan.

2.3. Penyusunan Anggaran Penjualan

Penyusunan anggaran penjualan dapat berhasil jika taksiran-taksiran yang dimuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dari realisasinya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran penjualan yang cermat memerlukan keikutsertaan dari berbagai pihak yang ada dalam perusahaan karena anggaran penjualan berpengaruh terhadap seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.

Penyusunan anggaran penjualan sangat penting bagi akuntansi dalam rangka menafsirkan laba bersih yang bisa dihasilkan suatu perusahaan pada masa yang akan datang.

Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan penjualan selama satu periode tertentu dimasa yang akan datang meliputi jenis pds yang akan dijual, satuan produksi, harga perunit dan jumlah penjualannya. Dengan demikian kesalahan dalam membuat taksiran pada anggaran penjualan akan berakibat pada perubahan anggaran lainnya.

Dalam penyusunan anggaran penjualan, masalah penetapan harga jual perunit produk akan mempengaruhi tingkat penjualan dan tingkat laba yang direncanakan. Dengan demikian terdapat adanya ketergantungan antara kuantitas (volume) penjualan yang diharapkan dengan tingkat harga yang direncanakan. Karena itu kesalahan dalam

menentukan harga jual dan kualitas yang diharapkan akan mengakibatkan terjadinya penyimpangan dalam anggaran pada perusahaan.

Ada dua dasar yang berhubungan dengan masalah penentuan harga ini, dalam hubungannya dengan volume penjualan, yakni :

1. Estimasi terhadap kurva permintaan, yakni bahwa perubahan tingkat harga akan mengakibatkan perubahan tingkat permintaan.
2. Kurva biaya per unit, yakni makin tinggi volume produksi maka makin besar biaya yang ditanggung.

Disamping masalah harga ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan :

1. Karakteristik pasar yang dihadapi perusahaan, seperti :
 - a. Luas pasar; apakah pasar bersifat lokal, regional atau internasional.
 - b. Keadaan persaingan ; apakah persaingan bebas, monopoli atau monopolistis.
 - c. Daya serap pasar terhadap hasil produksi; tinggi atau masih rendah.
 - d. Keadaan atau sifat konsumen; konsumen industri atau konsumen akhir.

2. Kemampuan finansial

Yaitu kemampuan untuk membiaya penelitian pasar yang dilakukan serta membiayai kegiatan promosi, agar anggaran yang ditetapkan dapat tercapai.

3. Keadaan personalia, apakah jumlah tenaga kerja yang tersedia sudah cukup atau masih kurang, serta tenaga kerja yang tersedia sudah mampu untuk melakukan segala tugas-tugas untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

4. Dimensi waktu

Dimensi waktu ini sangat perlu untuk dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan. Bila rencana dibuat terlalu awal maka kemungkinan akan terjadi perubahan keadaan akan memperhitungkan serta perlu juga diperhatikan sampai seberapa lama rencana yang disusun masih sesuai.

Setelah masalah dan faktor-faktor di atas dipertimbangkan maka diambil keputusan untuk menyusun anggaran penjualan yang tidak terlepas dari penaksiran jumlah satuan penjualan, sehingga dalam melakukan penaksiran dapat didasarkan kepada :

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

ad.1. Pengalaman penjualan tahun yang lalu

Dari penjualan pada tahun-tahun yang lalu dapat diketahui bagaimana perkembangan penjualan dan keadaan perekonomian, apakah mengalami kenaikan, penurunan atau tetap. Sehingga dapat dijadikan dasar dalam menaksir penjualan pada tahun berikutnya. Begitu juga dengan kebijaksanaan pemerintah seperti peraturan pemerintah, undang-undang yang ditetapkan dan sebagainya.

Ad.2. Ramalan penjualan tahun yang akan datang

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa ramalan penjualan merupakan taksiran tentang kemungkinan penjualan pada masa yang akan datang dengan mempertimbangkan faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan.

Faktor-faktor tersebut adalah sbb :

1. Faktor intern perusahaan.

Faktor intern merupakan data, informasi serta pengalaman yang terdapat dalam perusahaan, meliputi :

- a) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan spt pemilihan saluran distribusi, media promosi, metode penetapan harga dan sebagainya.
- b) Penjualan tahun yang lalu yang meliputi kualitas, kuantitas, harga, waktu serta daerah penjualan.

- c) Kapasitas produksi, modal kerja dan fasilitas lain yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan perluasan di masa yang akan datang.
- d) Tenaga kerja yang tersedia baik jumlah maupun keterampilan maupun kemampuannya dan kemungkinan pengembangan dimasa yang akan datang.

2. Faktor ekstern perusahaan

Faktor ekstern ini merupakan data, informasi serta pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, meliputi :

- a) Keadaan persaingan dipasar serta posisi perusahaan.
- b) Tingkat pertumbuhan penduduk serta tingkat penghasilan masyarakat, adat-istiadat dan kebiasaan masyarakat.
- c) Kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya dan keamanan.
- d) Pengaruh musim, alam dan lingkungan.

Dalam hal ini sampai batas tertentu faktor intern masih dapat diatur dan diawasi oleh perusahaan untuk masa yang akan datang. Sementara untuk faktor ekstern perusahaan tidak mampu untuk mengatur sesuai dengan yang diinginkan, sehingga perusahaanlah yang menyesuaikan diri dengan faktor-faktor ekstern tersebut.

Pada dasarnya peramalan penjualan merupakan salah satu alat yang dapat membantu manajemen dalam membuat anggaran penjualan. Hal ini disebabkan peramalan dapat memberikan informasi kepada manajemen mengenai kondisi perusahaan pada masa yang akan datang. Juga sangat bermanfaat dalam menaksir jumlah penjualan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang.

BAB III PEMBAHASAN

3.1. Perencanaan Penjualan

Penjualan adalah langkah terakhir yang dilakukan perusahaan dalam mendapatkan laba. Data yang dibutuhkan untuk forecast yang teliti didapat dengan :

1. Analisa hasil-hasil yang lalu
2. Analisa pasar
3. Analisa status masing-masing produk sehubungan dengan pasarnya dan keuntungan

Ad.1. Analisa hasil-hasil yang lalu

Analisa hasil-hasil yang lalu adalah merupakan analisa terhadap prestasi penjualan pada masa yang lalu dengan satuan waktu tahun, kwartal atau bulan. Analisa tambahan berdasarkan produk, daerah pembeli, besarnya pesanan. Oleh karena itu perlu dianakan klasifikasi sebagai berikut:

1. Penjualan atas periode waktu
2. Penjualan berdasarkan jenis produk
3. Penjualan berdasarkan daerah penjualan.

Bila hal dan sebagainya di atas tersedia, maka dasar pembuatan suatu peramalan telah ada, karena prestasi pada masa lampau adalah merupakan petunjuk mengenai apa yang akan dilakukan pada masa yang akan datang.

Ad.2. Analisa pasar

Dalam menetapkan apa yang dapat dijual dan berapa banyak yang dapat dijual, erat hubungannya dengan analisa pasar. Analisa pasar yang kualitatif diterapkan pada penetapan jenis barang yang dijual. Sedangkan analisa pasar yang kuantitatif menetapkan seberapa banyak yang dapat dijual di pasar tertentu. Semua ini mempunyai tujuan untuk mengestimasi kuantitas produksi tertentu dengan harga tertentu dalam pasar atau jenis pasar yang berbeda. Analisa yang sehat akan memberikan keefektivan dalam penyusunan anggaran penjualan.

Kombinasi-kombinasi yang dipergunakan tergantung kepada :

1. Sifat produksi yang bersangkutan
- 2.Keadaan permintaan dan penawaran produk tersebut
- 3.Pengembangan teknik-teknik marketing

ad.3. Analisa status masing-masing produk sehubungan dengan pasarnya dan keuntungan

Analisa ini disebut juga dengan analisa produk, karena dilakukan analisa terhadap masing-masing hasil produksi perusahaan tersebut. Tujuan analisa ini adalah untuk mengetahui posisi masing-masing hasil produksi ditinjau dari segi keuntungan yang mungkin akan diperoleh.

Pada waktu menyusun anggaran penjualan, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Jenis produk apa yang akan dijual
2. Dimana daerah produk itu akan dijual
3. Kepada siapa produk itu akan dijual
4. Berapa harga jual produk itu
5. Berapa jumlah masing-masing produk yang akan terjual

Dengan mengetahui data tersebut di atas maka manajemen dapat membuat tafsiran penjualan yang lebih akurat sehingga laba yang diharapkan dapat tercapai.

3.2. Teknik Peramalan Penjualan

Ramalan penjualan merupakan proyeksi teknis permintaan langganan potensial pada masa mendatang dengan menggunakan berbagai anggapan.

Peramalan penjualan dilakukan dengan cara memanfaatkan berbagai teknik yang tersedia dan akhirnya dilakukan pengembalian apakah teknik yang dilakukan tersebut dapat dipertanggungjawabkan atau tidak. Ramalan dibutuhkan manajemen untuk membuat rencana, akan tetapi manajemen juga berkewajiban menanggung resiko yang dihasilkan. Metode peramalan penjualan yang akan ditetapkan perusahaan harus disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan pimpinan.

Adapun manfaat yang diperoleh dari peramalan ini adalah sebagai berikut :

1. Peramalan dapat memperbaiki proses pemberian laporan, karena menambah kemampuan perusahaan dalam hal penyampaian informasi kegiatan-kegiatan tertentu.
2. Peramalan mendapatkan hasil. Hasil ini akan dipakai sebagai pedoman penyusunan team work di antara para pimpinan perusahaan.

3. Hasil peramalan dipakai sebagai dasar penyusunan perencanaan-perencanaan secara kuantitatif yang lazim disebut sebagai anggaran atau anggaran.

Pada dasarnya peramalan penjualan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu : cara kualitatif cara kuantitatif

1. Cara kualitatif

Cara penaksiran semacam ini mempunyai kelemahan yang menonjol yaitu bahwa pendapat seseorang sering kali hanya diwarnai oleh hal-hal yang bersifat subjektif daripada yang bersifat objektif, sehingga ketepatan (akurasi) hasil raksirannya diragukan.

Dalam peramalan kuantitatif tidak digunakan perhitungan dengan rumus matematis, hanya lebih menggunakan pendapat dari berbagai pihak. Sehingga pendekatan ini dinamakan dengan metode pendapat.

Beberapa pendapat yang dipakai sebagai dasar dalam melakukan peramalan yaitu :

- a) Pendapat salesman
- b) Pendapat sales manager
- c) Pendapat para ahli
- d) Survey konsumen

ad.a. Pendapat salesman

Para salesman diminta untuk mengukur mengenai kemajuan maupun kemunduran dalam segala hal yang berhubungan dengan tingkat penjualan pada daerah masing-masing, kemudian mereka diminta untuk mengestimasi tentang tingkat penjualan dimasa yang akan datang.

ad.b. Pendapat sales manager

Dalam hal ini manager penjualan perlu memberikan tanggapan serta perhitungan yang dapat mendukung penjualan. Pendapat maupun perhitungan yang diberikan oleh manager penjualan haruslah memperhitungkan berbagai faktor sehingga lebih objektif.

ad.c. Pendapat para ahli

Adakalanya perkiraan yang dibuat oleh manager penjualan sangat bertentangan satu sama lain, sehingga perlu untuk meminta pertimbangan kepada orang yang dianggap ahli yang disebut sebagai konsultan.

ad.d. Survey konsumen

Hal ini dilakukan untuk mendapat data yang lebih akurat dimana bila ketiga hal tersebut di atas dirasa kurang dapat

dipertanggungjawabkan maka dilakukan penelitian langsung dengan cara meminta pendapat dari masing-masing konsumen.

2. Cara Kuantitatif

Cara kuantitatif semacam ini diharapkan dapat sejauh mungkin menghilangkan unsur-unsur subjektif seseorang, sehingga hasil penaksirannya lebih dapat dipertanggungjawabkan. Dalam pendekatan kuantitatif penaksiran dititikberatkan pada perhitungan-perhitungan yang menggunakan ilmu statistik dan ilmu matematik. Dalam perhitungan diperlukan data pendukung yaitu realisasi penjualan tahun-tahun lalu minimum selama lima tahun. Data pendukung tersebut digunakan dalam meramalkan anggaran penjualan untuk tahun yang akan datang.

Adapun metode yang digunakan dalam meramalkan anggaran penjualan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Analisa Trend
- b. Analisa Korelasi

ad.a. Analisa Trend

Analisa trend merupakan salah satu teknik analisa yang terdapat dalam teori statistik. Analisa ini tidak selalu digambarkan dengan lurus namun dapat juga digambarkan dengan garis lengkung. Analisa trend ini dapat dilakukan

dengan penerapan garis trend secara bebas dan secara matematis.

Penerapan garis trend secara bebas ini jarang digunakan, karena penggambaran garis trend dengan cara ini sangat subjektif dan kurang memenuhi persyaratan ilmiah. Sementara penerapan garis trend dengan cara matematis dianggap lebih objektif, karena unsur subjektifnya dapat dihilangkan.

Ada dua teknik dalam metode matematis ini yang umum digunakan untuk menggambarkan garis trend, yaitu :

1. Metode Product Moment

Metode ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}y &= a + bx \\y_i &= na + bxi \\x_i y_i &= axi + bxi^2\end{aligned}$$

2. Metode Least Square

Metode ini sedikit berbeda dengan metode moment, untuk lebih jelasnya dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}y &= a + bx \\a &= \frac{y}{n} \\b &= \frac{xy}{x^2}\end{aligned}$$

Dengan diketahui nilai a dan b dari kedua persamaan metode di atas, dapat diramalkan tingkat penjualan pada masa yang akan datang.

Ad.b. Analisa Korelasi

Analisa korelasi digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan antara tingkat penjualan dengan beberapa faktor lainnya seperti hubungan antara satu barang dengan barang lainnya.

Adapun sifat hubungan tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Substitusi, dimana antara satu barang dengan barang lain terdapat hubungan saling mengganti. Akibatnya perubahan harga, bentuk, warna, kualitas dan sebagainya dari barang yang satu, akan mengakibatkan orang berpindah ke barang pengganti.
- b) Komplementer, dimana barang yang satu dengan barang lain terdapat hubungan yang saling melengkapi. Akibatnya apabila suatu barang berubah harga, bentuk, penyediaan di pasar dan sebagainya yang dapat menyebabkan perubahan tingkat permintaan terhadapnya akan mempengaruhi pula permintaan pada barang pelengkapannya.

- c) Independen, dimana antara satu barang dengan barang lainnya tidak terdapat hubungan yang dapat mempengaruhi tingkat permintaan. Artinya perubahan yang terjadi pada satu barang yang mengakibatkan permintaan terhadap barang berubah, tidak berpengaruh terhadap barang lainnya.

Jadi untuk meramalkan tingkat penjualan perlu dicari hubungan antara variabel-variabel yang ada. Dalam hal ini analisa korelasi dikenal dengan koefisien r. Dimana koefisien r ini menunjukkan tingkat hubungan antara variabel-variabel yang ada.

$$a = \frac{Y - bx}{n}$$

$$b = \frac{nx\bar{y} - \bar{x}y}{nx^2 - (\sum x)^2}$$

Sehingga dari kedua persamaan di atas akan membentuk persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Sedangkan koefisien korelasi dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$r = \frac{nxy - xy}{nx^2 - (\sum x)^2 ny^2 - (\sum y)^2}$$

Bila koefisien r mendekati angka kira-kira 1 (satu) pengaruh variabel independen (x) terhadap variabel dependen (y) adalah besar baik positif maupun negatif. Tetapi bila koefisien r mendekati angka 0 (nol) maka pengaruh tersebut kecil sekali, dan jika koefisien korelasi adalah nol maka tidak ada pengaruhnya sama sekali.

Selain kedua pendekatan di atas, untuk meramalkan kondisi perusahaan pada masa yang akan datang dapat digunakan pendekatan-pendekatan lain, seperti :

a. Analisa Industri

Analisa industri merupakan salah satu pendekatan yang khusus. Hal ini terutama untuk mengetahui posisi perusahaan thd industri secara keseluruhan. Dalam hal ini perusahaan mungkin menghadapi satu jenis pasar tertentu dan mungkin pula lebih, begitu juga di satu daerah perusahaan dapat menguasai bagian pasar sepenuhnya, tetapi di lain daerah perusahaan menghadapi banyak saingan, sehingga hanya sebagian saja pasar yang dapat dikuasai. Dalam hal ini terutama untuk daerah yang hanya

menguasai sebagian pasar, maka perlu dikembangkan potensi penjualan dengan potensi industri.

Potensi ini pada umumnya dinyatakan dalam:

- Volume penjualan
- Posisi dalam persaingan.

Dalam kaitan anggaran penjualan dengan analisa industri adalah dapat diketahui perbandingan antara penjualan perusahaan dengan penjualan seluruh industri. Untuk ini faktor penguasaan pasar sangat perlu diperhatikan, sehingga bila posisi penguasaan pasar semakin besar maka perusahaan mempunyai posisi yang kuat dalam persaingan. Sebaliknya jika penguasaan pasar semakin kecil maka perusahaan mempunyai posisi yang lemah dalam persaingan. Dengan kata lain bahwa tingkat penjualan yang dicapai perusahaan bukan saja tergantung kepada prestasi yang dicapai pada tahun-tahun sebelumnya, tetapi juga dikaitkan dengan perubahan industri pada umumnya. Dalam memperkuat posisi perusahaan dimasa yang akan datang bukan merupakan analisa yang berdiri sendiri, namun memerlukan ramalan yang tepat.

b. Analisa Garis Produk

Analisa ini digunakan pada perusahaan yang memproduksi jenis produk lebih dari satu. Analisa ini memisahkan jenis produk

menurut kelompoknya atau jenisnya. Oleh karena masing-masing produk mempunyai bagian pasar yang berbeda-beda, sehingga dalam melakukan penafsirannya mempunyai penanganan secara sendiri-sendiri untuk waktu yang akan datang.

c. Analisa Penggunaan Akhir

Analisa ini hampir serupa dengan analisa industri. Pada analisa industri, peramalan thd suatu barang dikaitkan dengan peramalan keadaan industri secara keseluruhan. Pada analisa penggunaan akhir, peramalan thd produk-produk lain yang menggunakan barang tersebut sebagai salah satu komponen atau bagian. Misalnya pemintalan kapas mempunyai hasil bentuk benang akan dipergunakan oleh industri tekstil sebagai kelanjutan proses menjadi kain.

Untuk ini perusahaan pemintalan kapas perlu meramalkan penjualan benang dan meramalkan permintaan tekstil. Suatu perbandingan antara realisasi dengan anggaran dianggap merupakan pengawasan atau pengendalian. Anggaran penjualan mempunyai tujuan untuk mencapai laba yang maksimum sejalan dengan tercapainya tujuan lain dari perusahaan. Untuk itu perlu adanya suatu tindakan pengawasan.

Pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dijelaskan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu,

menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil penyimpangan dari hasil yang dicapai sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

Pengawasan adalah suatu proses dimana manager ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan telah sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Dalam hal ini tindakan pengawasan bukan hanya menemukan penyimpangan, akan tetapi mungkin dilakukannya tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi. Dapat diketahui bahwa pengawasan dalam anggaran penjualan adalah dengan membandingkan realisasi penjualan dengan anggaran penjualan.

Dari pengertian yang dijelaskan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan adalah suatu proses membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari hasil perbandingan ini akan dapat dilihat apakah terjadi penyimpangan atau tidak, dan bila terdapat penyimpangan, apakah masih pada tingkat yang masih wajar menurut perusahaan. Bila penyimpangan tersebut sudah di luar batas kewajaran yang ditetapkan perusahaan, maka dapat dianalisa dan dievaluasi kembali faktor-faktor penyebabnya.

Hasil analisa dan evaluasi sangat penting artinya dan dapat digunakan bagi pedoman dalam penyusunan rencana dan membuat kebijaksanaan pada tahun-tahun berikutnya. Apabila terjadi penyimpangan yang tidak wajar menurut perusahaan, dapat dilakukan tindakan yang bersifat korektif.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan disajikan suatu contoh mengenai pengawasan anggaran penjualan dari laporan penjualan perusahaan "X" sebagai berikut :

Keterangan	Anggaran	Realisasi
- Unit penjualan	Rp. 25.000,-	Rp. 23.000,-
- Harga jual perunit	Rp. 800,-	Rp. 750,-
- Jumlah Penjualan	Rp. 20.000.000,-	Rp. 17.250.000,-

Dari data yang disajikan perusahaan "X" dapat dibuat suatu analisa dan evaluasi sebagai berikut :

- Perbedaan dari segi unit :

(Unit realisasi - unit anggaran) x harga satuan anggaran

maka : $(Rp. 25.000 - 23.000) \times 800 = (Rp. 1.600.000,-)$

- Perbedaan dari segi harga jual :

(Harga realisasi - harga anggaran) x unit realisasi

maka : $(Rp. 750 - Rp. 800) \times 23.000 = (Rp. 1.150.000,-)$

Dari data analisa yang disajikan di atas, dari segi unit penjualan perusahaan mengalami pertimbangan yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.600.000,- dan dari segi harga jual perusahaan juga mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar Rp.1.150.000,-. Sehingga bila direkapitulasi kerugian yang dialami perusahaan adalah sebagai berikut :

Rekapitulasi :

- Perbedaan dari segi unit penjualan	=	(Rp. 1.600.000,-)
- Perbedaan dari segi harga penjualan	=	<u>(Rp. 1.150.000,-)</u>
		(Rp. 2.750.000,-)

Bila di analisa lebih lanjut penyimpangan unit ini dapat diakibatkan oleh persaingan yang terjadi di pasar, sistem promosi yang kurang efektif dan efisien, tingkat pendapatan masyarakat, serta selalu tingginya harga yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan penyimpangan yang terjadi dari segi harga dapat diakibatkan oleh naiknya biaya-biaya produksi, biaya pemasaran dan sebagainya. Sementara tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengadakan penyesuaian.

Dalam mengadakan pengawasan, perusahaan dapat melakukan :

- a. Membandingkan realisasi dengan anggaran
- b. Menganalisa dan mengevaluasi penyimpangan
- c. Mengadakan tindakan perbaikan

Dalam melakukan pengawasan ketiga tahap tersebut sebaiknya dilakukan sekaligus agar dapat diketahui kelemahan dan kemampuan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperbaiki kelemahan dan kekurangan serta mengembangkan kemampuan yang dimiliki perusahaan.

Pengembangan dan kebijaksanaan perusahaan dirasakan perlu dikaji dalam memperoleh data anggaran yang bermutu dan teliti. Hal ini dimaksudkan untuk dapat memperoleh informasi patokan standar dan taksiran anggaran dimasa yang akan datang. Penelitian yang dilakukan meliputi faktor intern dan faktor ekstern perusahaan.

Berhasil tidaknya suatu program anggaran ditentukan oleh dukungan dari berbagai lapisan manajer dari semua tingkatan manajemen dan pelaksanaannya. Dengan demikian perlu adanya pengarahan dan pengawasan serta motivasi dari pucuk pimpinan terhadap semua tingkatan manajer yang mempunyai pusat-pusat biaya dan tanggung jawab. Sebab pengawasan bukanlah merupakan suatu ancaman melainkan suatu tanggung jawab untuk melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan perusahaan.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

1. Berhasil tidaknya suatu program budget ditentukan oleh dukungan dari berbagai lapisan manajer dari semua tingkatan manajemen dalam pelaksanaannya. Dengan demikian perlu adanya pengarahan dan pengawasan serta motivasi dari pucuk pimpinan terhadap semua tingkatan manajer yang mempunyai pusat-pusat biaya dan tanggung jawab. Sebab pengawasan bukanlah merupakan suatu ancaman melainkan suatu tanggung jawab untuk melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan perusahaan.
2. Penyusunan budget penjualan sangat penting bagi akuntansi dalam rangka menaksirkan laba bersih yang bisa dihasilkan suatu perusahaan pada masa yang akan datang.
3. Budget penjualan adalah budget yang merencanakan penjualan selama satu periode tertentu dimasa yang akan datang meliputi jenis produk yang akan dijual, satuan produksi, harga perunit dan jumlah penjualannya. Dengan demikian kesalahan dalam membuat taksiran pada budget penjualan akan berakibat pada perubahan budget lainnya.

4.2. Saran

Hendaknya penyusunan budget penjualan, masalah penetapan harga jual perunit produk dapat ditetapkan dengan baik. Dengan demikian terdapat adanya ketergantungan antara kuantitas (volume) penjualan yang diharapkan dengan tingkat harga yang direncanakan, karena kesalahan dalam menentukan harga jual dan kualitas yang diharapkan akan mengakibatkan terjadinya penyimpangan dalam budget pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertizaf, John R., **Budget Principles And Procedure**, terjemahan Sukanto Reksohadiprojo, Cetakan Lima, Tarsito, Bandung, 1993.
- Boland, R.G.A & J.a. Feathers, **Budgetary Control**, 3th Printed, Norwich Great Britain, Futchet & Son Ltd, 1988.
- Handoko T., Hani, **Manajemen**, Edisi Tiga, Cetakan Tiga, BPFE, Yogyakarta, 1993.
- Munandar, M., **Budgeting Perencanaan Kerja Pnegkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Terry George R., **Azas-azas Manajemen**, Alih Bahasa Oleh Winardi, Edisi Ketujuh, Cetakan Keempat, Alumni, Bandung, 1991.