

**ANALISIS ANGGARAN PENJUALAN PRODUK SUSU
PT. SARI HUSADA TBK, CABANG MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**ANISAH
NIM : 09 833 0190**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2012**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

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

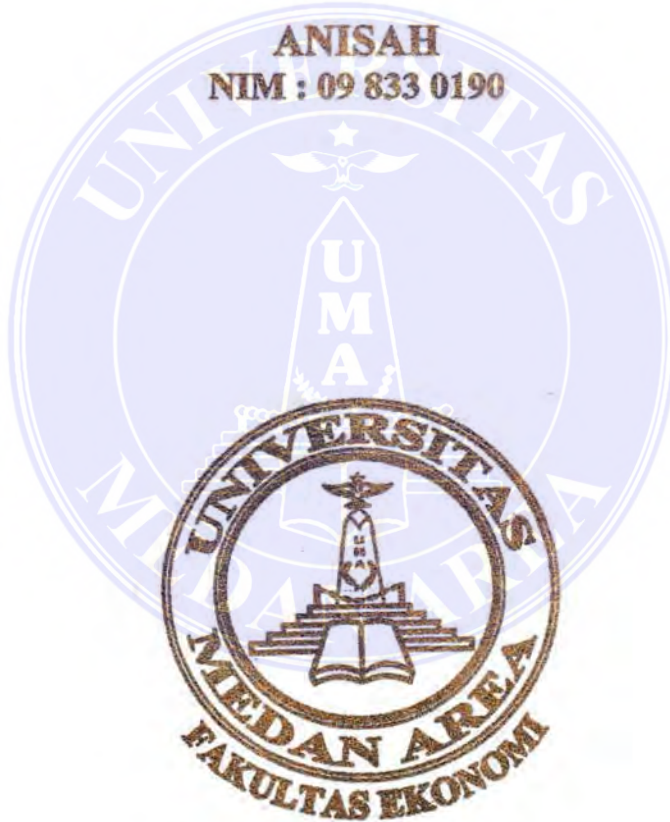
**ANALISIS ANGGARAN PENJUALAN PRODUK SUSU
PT. SARI HUSADA TBK, CABANG MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan untuk melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjan Ekonomi**

Oleh :

**ANISAH
NIM : 09 833 0190**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

2012

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

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

Judul Skripsi : Analisis Anggaran Penjualan Produk Susu PT. Sari Husada Tbk, Cabang Medan

Nama Mahasiswa : ANISAH

No. Stambuk : 09 833 0190

Jurusan : Akuntansi

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Dra. Hj. Retnawati Siregar, MSi)

Pembimbing II

(Drs. H. Situmorang, AK, MSi)

Mengetahui

Ketua Jurusan

(Linda Lores, SE, MSi)

Dekan



(Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc)

Tanggal Lulus :

2012

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

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

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)15/3/24

ABSTRAK

Anggaran merupakan perencanaan kuantitatif dalam satuan moneter, yang diperlukan untuk pelaksanaan aktivitas yang telah ditetapkan. Anggaran yang baik, memerlukan langkah-langkah penyusunan yang benar sehingga penyusunan anggaran tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Penyusunan anggaran penjualan yang baik dapat menunjang kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang baik akan mengarah kepada efektifitas perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran penjualan produk susu pada PT Sari Husada Tbk, Cabang Medan sudah efektif dan Untuk mengetahui apakah anggaran biaya produk susu pada PT Sari Husada Tbk, Cabang Medan sudah efisien. Data yang digunakan adalah Data Sekunder. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan digunakan metode Deskriptif.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan dapat diambil beberapa kesimpulan Anggaran Penjualan Produk Susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan sudah efektif, hal ini diketahui dari tahun 2008, realisasi volume produksi terjual dan realisasi harga penjualan sebesar 6,65% dari target anggaran. Tahun 2009, realisasi volume produksi terjual dan harga pokok penjualan sebesar 5,87% dari target anggaran. Tahun 2010, realisasi volume produksi terjual dan harga pokok penjualan sebesar 3,36% dari target anggaran. Selanjutnya Anggaran Biaya Produk Susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan sudah efisien, hal ini diketahui dari realisasi biaya tahun 2008 hanya sebesar Rp. 303,500,000,000 dari target anggaran sebesar Rp. 305,000,000,000 dan variansnya sebesar (0.49%) dari target, realisasi biaya tahun 2009 hanya sebesar Rp. 348,500,000,000 dari target anggaran sebesar Rp. 375,000,000,000 dan variansnya sebesar (7.07%) dari target, realisasi biaya penjualan tahun 2010 hanya sebesar Rp. 422,845,000,000 dari target anggaran sebesar Rp. 425,000,000,000 dan variansnya sebesar (0.51%) dari target yang ditetapkan.

Kata Kunci: Anggaran Penjualan, Anggaran yang Efektif, dan Realisasi

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Alhamdulillah dan memanjatkan puji syukur yang sebesar-besarnya kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Medan Area.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan guna memenuhi syarat penyelesaian program studi S-1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area dengan judul **“Analisis Anggaran Penjualan Produk Susu Pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan”**.

Penulis selama melakukan penelitian dan menyusun skripsi ini memperoleh bantuan moril dan materil dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Yang paling utama saya ucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT, yang telah memberikan kepercayaan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan semua tugas akhir saya, tanpa ridho dan kehendakNya penulis tidak akan bisa mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. Yang tercinta buat orang tua saya (Alm.) Amanullah, ini janji ananda untuk menyelesaikan kuliah penulis. Semoga disana Bapak bisa melihatnya, buat mamak Masliana Siregar, terimakasih atas kasih sayang mamak kepada ananda, Cuma ini yang bisa ananda berikan untuk dukungan dan perhatian yang selama ini mamak berikan ke ananda, buat kakak yani arita, terimakasih

untuk semuanya, buat (Alm.) abang Abdi Ramadhan, adinda lanjutkan perjuangan abang, semoga abang bisa tersenyum melihat ini semua. (Miss u my father n my brother)

3. Bapak Prof. Dr. H. Ali Ya'kub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area.
4. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, Mec selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Bapak Hery Syarial, SE, Msi selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area dan yang telah banyak memberikan arahan dan saran dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Linda Lores, SE, Msi, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area dan juga selaku Sekretaris Penguji Meja hijau.
7. Ibu Hj. Saribulan Tambunan, SE, MMA selaku Dosen wali penulis selama masa perkuliahan yang banyak memberikan nasihat dan saran selama proses perkuliahan berlangsung dan juga selaku Ketua Penguji Meja Hijau.
8. Ibu Dra. Hj. Retnawati Siregar, Msi selaku Dosen pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Bapak Drs. H. Situmorang, Ak, Msi selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staf pegawai Fakultas Ekonomi yang telah mengajar dan membantu penulis hingga dapat menyelesaikan perkuliahan.

11. Bapak Wahyu Suwarso selaku Manager PT Sari Husada, Tbk Cabang Medan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
12. Seluruh Mahasiswa/i Akuntansi stambuk 2008. Yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi. kak Imah, Santi, Ani, Aricha, Devi, Yani, Made, , Didin, dan sahabat yang telah lebih dulu dipanggil Allah SWT Alm. Hadi Putra serta teman yang lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih untuk dukungannya. Kenangan manis, canda tawa, suka , duka selama menjalani perkuliahan bersama kalian akan selalu penulis kenang.
13. Terspesial untuk seseorang yang telah mendukung dan memberi motivasi dengan tulus sehingga penulis tidak akan survive, terimakasih untuk semuanya, walaupun jauh namun penulis selalu merasa dekat dengannya.

Demikian yang dapat penulis sampaikan. Penulis memahami masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan dalam penyelesaian skripsi ini, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang dapat menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata semoga Allah SWT melimpahkan karunia-Nya kepada kita semua, dan semoga skripsi ini ddapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Medan, November 2012

Penulis

ANISAH

11. Bapak Wahyu Suwarso selaku Manager PT Sari Husada, Tbk Cabang Medan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
12. Seluruh Mahasiswa/i Akuntansi stambuk 2008. Yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi. kak Imah, Santi, Ani, Aricha, Devi, Yani, Made, , Didin, dan sahabat yang telah lebih dulu dipanggil Allah SWT Alm. Hadi Putra serta teman yang lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terima kasih untuk dukungannya. Kenangan manis, canda tawa, suka , duka selama menjalani perkuliahan bersama kalian akan selalu penulis kenang.
13. Terspesial untuk seseorang yang telah mendukung dan memberi motivasi dengan tulus sehingga penulis tidak akan survive, terimakasih untuk semuanya, walaupun jauh namun penulis selalu merasa dekat dengannya.

Demikian yang dapat penulis sampaikan. Penulis memahami masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan dalam penyelesaian skripsi ini, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang dapat menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata semoga Allah SWT melimpahkan karunia-Nya kepada kita semua, dan semoga skripsi ini ddapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Medan, November 2012

Penulis

ANISAH



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II: LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian Anggaran.....	7
1. Pengertian Anggaran.....	7
2. Jenis-jenis Anggaran.....	9
3. Fungsi Anggaran.....	12
B. Anggaran Penjualan.....	16
1. Pengertian Anggaran Penjualan.....	16
2. Tujuan Anggaran Penjualan.....	17
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran.....	18
4. Proses penyusunan Anggaran Penjualan.....	20

C. Efektifitas Anggaran	22
D. Efisiensi Biaya	24
D. Analisis Varians.....	26

BAB III: METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian.....	27
1. Jenis Penelitian.....	27
2. Lokasi Penelitian.....	27
3. Waktu Pnelitian.....	27
B. Populasi dan Sampel.....	28
C. Defenisi Operasional.....	28
D. Jenis dan Sumber Data.....	29
E. Teknik dan Pengumpulan Data.....	30
F. Teknik dan Analisis Data.....	30

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil.....	32
1. Sejarah Singkat PT. Sari Husada Tbk.....	32
2. Struktur Organisasi PT. Sari Husada Tbk.....	42
3. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab.....	45
4. Teknik Penyusunan Anggaran Penjualan.....	47
B. Pembahasan.....	50
1. Penyusunan Anggaran Penjualan.....	50
2. Penyusunan beban (biaya) penjualan.....	56
2. Analisis Penyimpangan.....	57

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	59
B. Saran.....	61

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
4.1.	Struktur Organisasi PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan	44



DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
1.1	Anggaran dan Realisasi Penjualan PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan TA 2008.....	4
1.2	Anggaran dan Realisasi Penjualan PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan TA 2009.....	4
1.3	Anggaran dan Realisasi Penjualan PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan TA 2010.....	4
1.4	Anggaran dan Realisasi Penjualan PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan TA 2008-2010.....	5
2.1	Waktu Penelitian	27
4.1	Anggaran Pembelian PT. Sari Husada Tahun 2008, 2009 dan 2010	49
4.2	Anggaran Penjualan PT. Sari Husada Tahun 2008, 2009 dan 2010	49
4.3	Anggaran Biaya, Penjualan dan Laba PT. Sari Husada Tahun 2008, 2009 dan 2010	49
4.4.	Anggaran dan Realisasi Penjualan PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan	50
4.5	Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan...	56

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dalam melaksanakan kegiatan, memerlukan perencanaan dan pengawasan yang baik. Perencanaan dan pengawasan yang baik, dapat digunakan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sehingga menjadi lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan diperlukan anggaran sebagai suatu sistem perencanaan, koordinasi dan pengawasan untuk meningkatkan volume penjualan.

Anggaran merupakan perencanaan persyaratan kuantitatif dalam satuan moneter, berupa biaya diperlukan untuk melaksanakan aktivitas yang disebut dalam rencana dan berupa hasil yang akan dicapai. Rencana dan anggaran adalah dua aktivitas yang tidak dapat dipisahkan, karena setiap aktivitas memerlukan dana untuk melaksanakannya dan setiap dana haruslah jelas aktivitas apa yang didukungnya.

Penyusunan anggaran penjualan yang baik dapat menunjang kegiatan produksi perusahaan sehari-hari yang nantinya akan menunjang kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya penyusunan anggaran yang baik maka akan mengarah kepada efektifitas dan efisiensi perusahaan. Efektifitas dan efisiensi perusahaan merupakan kriteria yang digunakan dalam menilai prestasi atau kinerja suatu pusat pertanggung jawaban tertentu. *Efektifitas* merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggung jawaban dengan tujuannya.

Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan atau jumlah keluaran yang dihasilkan dengan satu unit masukan yang dipergunakan.

Bagi suatu kegiatan efisiensi dapat dilihat dengan membandingkan antara anggaran dan realisasinya, oleh karena itu diperlukan suatu pengujian untuk melihat apakah beda antara anggaran dan realisasi tidak signifikan berarti perusahaan telah efisien dan menunjukkan kinerja yang baik, karena meskipun terdapat varians, varians tersebut tidakkan material. Akan tetapi apabila terdapat beda yang signifikan antara anggaran dan realisasi maka perlu dilakukan analisis terhadap penyimpangan apakah penyimpangan itu menguntungkan atau merugikan untuk dapat melakukan tindakan yang korektif agar di masa yang akan datang kinerja dapat lebih ditingkatkan.

Penelitian dilakukan pada PT Sari Husada Tbk, Cabang medan. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis produk susu berstandar internasional untuk bayi dan anak-anak dengan harga terjangkau dari susu pertumbuhan hingga susu khusus untuk bayi yang peka laktosa dan bayi yang lahir dengan berat tubuh rendah. Sari Husada juga menyediakan susu untuk ibu hamil dan ibu menyusui. Dalam pelaksanaan kegiatan produksinya PT Sari Husada Tbk, Cabang medan menggunakan anggaran sebagai tolak ukur untuk pelaksanaan kegiatan perusahaan. Anggaran ini merupakan perencanaan penjualan Produk susu per bulan selama periode satu tahun. Berikut gambaran data anggaran penjualan dan realisasi PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan selama periode 3 tahun terakhir (2008-2010).

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Penjualan
PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan
TA 2008

No	Uraian Kegiatan	Anggaran per Kotak	Anggaran Penjualan Produk	Realisasi Penjualan Produksi	Varians (kurang)	% Penyimpangan
1	Fisik	-	15.000.000 ktk	14.002.000 ktk	(998.000) ktk	(6,65%)
2	Penjualan	Rp. 20. 870	Rp.19.305.000.000	Rp.18.020.574.000	(Rp.1.284.426.000)	(6,65%)
3	HPP	Rp. 973.000	Rp.14.595.000.000	Rp.13.623.946.000	(Rp. 971.054.000)	(6,65%)
4	Profit Margin	Rp. 314.000	Rp. 4.710.000.000	Rp. 4.396.628.000	(Rp. 313.372.000)	(6,65%)

*Sumber: PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan

Tabel 1.2
Anggaran dan Realisasi Penjualan
PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan
TA 2009

No	Uraian Kegiatan	Anggaran per Kotak	Anggaran Penjualan Produk	Realisasi Penjualan Produksi	Varians (kurang)	% Penyimpangan
1	Fisik	-	17.700.000 ktk	16.002.078 ktk	(1.697.922) ktk	(9,59%)
2	Penjualan	Rp. 22. 870	Rp.23.063.100.000	Rp.20.850.707.634	(Rp.2.212.392.366)	(9,59%)
3	HPP	Rp. 989.000	Rp.17.505.300.000	Rp.15.826.055.142	(Rp.1.679.244.858)	(9,59%)
4	Profit Margin	Rp. 314.000	Rp. 5.557.800.000	Rp. 5.024.652.492	(Rp. 533.147.508)	(9,59%)

*Sumber: PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan

Tabel 1.3
Anggaran dan Realisasi Penjualan
PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan
TA 2010

No	Uraian Kegiatan	Anggaran per Kotak	Anggaran Penjualan Produk	Realisasi Penjualan Produksi	Varians (naik)	% Penyimpangan
1	Fisik	-	18.830.000 ktk	19.432.075 ktk	602.075 ktk	3,2%
2	Penjualan	Rp. 23. 870	Rp.24.535.490.000	Rp.25.319.993.725	RP.784.503.725	3,2%
3	HPP	Rp. 989.000	Rp.18.622.870.000	Rp.19.218.322.175	Rp.595.452.175	3,2%
4	Profit Margin	Rp. 314.000	Rp. 5.912.620.000	Rp. 6.101.671.550	Rp.189.051.550	3,2%

*Sumber: PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan

Tabel 1.4
Anggaran dan Realisasi Biaya
PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan
(Dalam Rp)

Tahun Anggaran	Anggaran	Realisasi	Selisih	Varians Penyimpangan
2008	10.064.788.000	7.243.988.600	2.820.799.400	28%
2009	11.164.780.000	8.021.533.008	3.143.246.992	28%
2010	12.380.552.000	10.947.610.008	1.432.941.992	28%

Berdasarkan penelitian pendahuluan, ditemukan bahwa anggaran penjualan dan realisasi sering berbeda di tiap tahunnya. Karena anggaran penjualan sangat penting dan dapat dijadikan sebagai dasar evaluasi kinerja berdasarkan uraian diatas. Penulis tertarik memilih judul: **“Analisis Anggaran Penjualan Produk Susu Pada PT. Sari Husada Tbk, Cabang Medan.”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. Sari Husada Tbk, cabang Medan, maka peneliti mengajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. “Apakah Anggaran Penjualan Produk Susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan sudah efektif?”
2. “Apakah Anggaran Biaya Produk Susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan sudah efektif?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, bahwa tujuan penelitian ini adalah,

- a. Untuk mengetahui apakah anggaran penjualan produk susu pada PT Sari Husada Tbk, Cabang medan sudah efektif.
- b. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya produk susu pada PT Sari Husada Tbk, Cabang medan sudah efisien.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah:

- a. Bagi penulis sebagai pengetahuan untuk melatih dan berfikir ilmiah pada bidang manajemen dalam penganggaran penjualan.
- b. Untuk memberikan saran yang berguna pada PT. Sari Husada Tbk, Cabang Medan terhadap masalah yang terjadi dalam penerapan anggaran penjualan dalam meningkatkan volume penjualan dengan penganggaran penjualan yang efektif dan efisien.
- c. Sebagai bahan referensi untuk penelitian lain.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Terdapat beberapa defenisi mengenai anggaran yang pada intinya mengandung makna yang sama, hanya cara pengungkapannya saja yang berbeda. Menurut Bustami (2006:1) “Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang datang”.

Menurut Carter dan Usry (2004:13) “Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen, yang dalam pembuatannya melibatkan tingkatan manajemen”.

Pengertian anggaran yang dikemukakan, terdapat 4 (empat) unsur penting dalam anggaran, yaitu: rencana, kegiatan perusahaan, unit moneter dan jangka waktu.

- a. Rencana, yaitu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi-spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter, sehingga jelas bahwa

anggaran hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan.

- b. Kegiatan Perusahaan, yaitu mencakup seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan oleh semua bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut dikelompokkan ke dalam: kegiatan pemasaran (*marketing*), kegiatan produksi (*production*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administrasi (*administrating*), serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah personalia (*personel*).
- c. Moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Dengan unit moneter maka dapat diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih lanjut.
- d. Jangka Waktu tertentu dimasa yang akan datang, unsur ini menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang, yang berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang dilakukan di waktu yang akan datang.

Oleh karena itu dalam penyusunan suatu penganggaran memerlukan banyak waktu dan banyak biaya, maka ada kecendrungan bagi perusahaan untuk menyusun anggaran yang meliputi jangka yang panjang. Hanya perusahaan-perusahaan anggaran yang meliputi jangka panjang secara akurat yang sesuai menggunakan anggaran yang berjangka panjang. Sedangkan bagi

perusahaan-perusahaan yang tidak mampu melakukan penaksiran jangka panjang secara akurat, sebaiknya menggunakan anggaran yang berjangka pendek.

Perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan yang mengarahkan kepada tujuan perusahaan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan seluruh kegiatan yang ada didalam perusahaan tersebut akan terkait dengan anggaran perusahaan. Oleh karena itu dalam anggaran tercakup berbagai macam anggaran yang memiliki kegunaannya masing-masing. Agar tidak terkecoh oleh berbagai macam anggaran yang terdapat dalam anggaran perusahaan maka perlu diketahui mengenai penggolongan anggaran yang benar, supaya tidak timbul suatu kekeliruan di dalam memisahkan masing-masing anggaran yang ada dalam perusahaan tersebut.

2. Jenis-jenis Anggaran

Ditinjau dari sudut pandang menurut dasar penyusunan, atau fleksibilitasnya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:

a. Anggaran variabel (anggaran fleksibel)

Anggaran variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu rangkaian anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat kegiatan yang berbeda. Misalnya anggaran penjualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1.500 unit. Anggaran ini disebut juga dengan anggaran fleksibel.

b. Anggaran tetap (anggaran statis)

Anggaran tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu, misalnya penjualan direncanakan 1.000 unit dan dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1.000 unit tersebut. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.

Menurut cara penyusunannya anggaran terdiri dari:

a. Anggaran Periodik

Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

b. Anggaran Kontinu

Anggaran kontinu merupakan anggaran yang mempunyai jangka waktu sangat pendek (misalnya dua bulan, empat bulan atau lima bulan). Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya setiap bulan dilakukan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat untuk setahun mengalami perubahan sebagai penyesuaian dari situasi dan kondisi perusahaan.

Ditinjau dari sudut pandang jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

a. Anggaran Jangka Panjang (Anggaran Strategis)

Anggaran strategis adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun anggaran, untuk keperluan investasi barang modal, biasanya merupakan anggaran jangka panjang tidak harus berupa modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran

modal, tetapi biasanya hanya meliputi bidang-bidang khusus seperti: penjualan yang akan datang, biaya investasi, penelitian dan aktivitas pengembangan yang luas, kebutuhan akan modal serta perencanaan laba. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

b. Anggaran Jangka Pendek (Anggaran Taktis)

Anggaran taktis adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun, yang dapat meliputi jangka waktu tiga bulan, enam bulan, atau dua belas bulan, tergantung sifat dan kebutuhan perusahaan. Anggaran jangka pendek dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu anggaran periodik dan anggaran kontinu.

Menurut Bidangnya, anggaran dapat digolongkan menjadi:

a. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba dan merupakan perencanaan keseleruhan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan memperoleh keuntungan. Anggaran operasioanal antara lain terdiri dari:

- 1) Anggaran penjualan
- 2) Anggaran biaya pabrik, terdiri dari:
 - a) Anggaran biaya bahan baku,
 - b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung,
 - c) Anggaran biaya *overhead* pabrik.
- 3) Anggaran beban usaha

4) Anggaran laporan laba rugi

b. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan ini disusun sebagai akibat terjadinya perubahan kekayaan, utang dan piutang perusahaan. Perubahan ini diakibatkan oleh kegiatan yang dilakukan perusahaan. Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:

- 1) Anggaran kas
- 2) Anggaran piutang
- 3) Anggaran persediaan
- 4) Anggaran utang
- 5) Anggaran neraca

Anggaran operasional dan anggaran keuangan tersebut apabila dipadukan disebut “Anggaran induk (*master budget*)”. Anggaran induk yang mengonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek ini biasanya disusun atas dasar tahunan. Kemudian dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

3. Fungsi Anggaran

Peran anggaran sebagai alat bantu manajemen bagi perusahaan adalah untuk penyusunan perencanaan, koordinasi, dan pengendalian kegiatan perusahaan. Berbagai macam kemudahan dalam perencanaan, koordanasi, dan pengendalian akan dapat diperoleh manajemen perusahaan dengan

mempergunakan anggaran dalam perusahaannya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Nafarin (2000:15-17) dalam bukunya, kesesuaian tersebut disebabkan anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Berikut ini uraian fungsi anggaran yaitu perencanaan, fungsi pelaksanaan dan fungsi pengawasan.

a. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Sebagai contoh yaitu dengan merencanakan laba yang setinggi-tingginya. Dalam anggaran, rencana laba yang setinggi-tingginya tersebut dirumuskan secara teliti dan nyata, yaitu dinyatakan secara kuantitatif.

b. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga setiap pekerjaan yang ada dalam kegiatan di perusahaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti : bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Apabila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah direncanakan, maka mengakibatkan bagian (departemen) yang lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya secara selaras, terarah, dan terkoordinir sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah disepakati dalam anggaran. Hal tersebut menunjukkan peran aktif dari anggaran

sebagai alat pengoordinasian kerja dalam membantu manajemen perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya.

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan (*Controlling*), yang berarti mengevaluasi (menilai) setiap pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Menurut Ahyari (2000:5) penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Sebagai alat perencanaan terpadu
- b. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan
- c. Sebagai alat koordinasi dalam perusahaan
- d. Sebagai alat pengawasan yang baik
- e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Uraian mengenai manfaat penggunaan anggaran yaitu:

a. Sebagai alat perencanaan terpadu

Dengan mempergunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan ini yang terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan tersebut akan memerlukan biaya. Dengan demikian anggaran ini merupakan pencerminan seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan, sehingga penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

b. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih pasti. Hal ini akan menghilangkan keraguan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan sehingga langkah-langkah yang diambil oleh pelaksanaan akan lebih baik.

c. Sebagai alat koordinasi dalam perusahaan

Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada. Jadi, jika melakukan kegiatan berdasarkan anggaran yang telah ada berarti telah turut menunjang tercapainya koordinasi yang baik dalam perusahaan.

d. Sebagai alat pengawasan yang baik

Anggaran merupakan alat pembanding seberapa jauh pelaksanaan kegiatan yang dapat dicapai dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Anggaran yang dipergunakan dalam perusahaan akan dapat mengevaluasi secara rutin dalam jangka waktu tertentu mengenai kegiatan operasional perusahaan. Sampai seberapa jauh penyimpangan dalam pelaksanaan serta penyebab penyimpangan itu dari rencana yang ditetapkan perusahaan akan dapat dievaluasi dengan menggunakan anggaran perusahaan tersebut untuk selanjutnya dicari jalan keluarnya.

B. Anggaran Penjualan

1. Pengertian anggaran penjualan

Anggaran penjualan merupakan dasar untuk penyusunan anggaran lainnya, seperti: anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran *overhead* pabrik, anggaran administrasi dan umum, anggaran biaya penjualan, anggaran kas, anggaran persediaan, anggaran aktiva tetap, anggaran hutang lancar, anggaran neraca, anggaran rugi laba, dan anggaran lainnya. Oleh karena itu, setelah anggaran penjualan disusun dilanjutkan dengan menyusun dan membuat anggaran operasi lainnya yang kemudian dilanjutkan menyusun dan membuat anggaran operasi lainnya yang kemudian dilanjutkan menyusun anggaran keuangan, semua dibuat dengan berpedoman kepada anggaran penjualan. Berikut ini pengertian anggaran penjualan menurut Munandar (2004: 49), yaitu: “Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat penjualannya”.

Jadi dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan suatu rencana rinci yang menunjukkan target penjualan, yang biasanya dinyatakan dalam nilai uang dan satuan produk untuk periode yang akan datang. Anggaran penjualan dapat membantu manajemen dalam

mengendalikan kegiatan perusahaan. Karena anggaran perusahaan merupakan alat perencanaan dan pengendalian.

2. Tujuan Anggaran Penjualan

Anggaran disusun untuk mencapai beberapa tujuan, seperti yang dinyatakan oleh Welsch, Hilton, dan Gordon dalam bukunya yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy (2000:147) sebagai berikut :

- a. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa yang akan datang
- b. Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan
- c. Untuk memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh
- d. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

Anggaran penjualan mengurangi ketidakpastian tentang perolehan pendapatan yang akan diperoleh dan akan membantu manajemen dalam proses perencanaan penjualan serta menyediakan informasi bagi penyusunan elemen anggaran yang lain sehingga membantu manajemen dalam pengendalian aktivitas penjualan. Dalam bukunya, Munandar (2001:50) mengemukakan bahwa kegunaan anggaran penjualan dipisahkan menjadi dua cara, yaitu secara umum dan khusus.

- a. Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:
 - 1) Sebagai pedoman kerja
 - 2) Sebagai alat pengoordinasian kerja
 - 3) Sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
- b. Secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran

Menurut Munandar (2001:50-52) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun suatu anggaran tersebut adalah sebagai berikut: yaitu faktor intern dan faktor ekstern.

- a. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - 1) Penjualan tahun lalu, meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.
 - 2) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti: pemilihan saluran distribusi, pemilihan cara-cara dan media-media promosi, metode-metode penetapan harga jual, metode-metode pengakuan pendapatan, dan sebagainya.

- 3) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan-kemungkinan perluasan produksi di masa yang akan datang.
 - 4) Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlah maupun ketrampilan dan keahliannya, serta kemungkinan-kemungkinan pengembangan tenaga kerja tersebut di waktu yang akan datang.
 - 5) Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan perubahan modal kerja di waktu yang akan datang.
 - 6) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di masa yang akan datang.
 - 7) Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan baik di bidang pemasaran, di bidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi, maupun di bidang personalia.
- b. Faktor-faktor ekstren, yaitu data informasi dan pengalaman yang berasal dari luar perusahaan dan mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor –faktor tersebut antara lain:
- 1) Keadaan persaingan pasar
 - 2) Posisi perubahan dalam persaingan
 - 3) Tingkat pertumbuhan penduduk
 - 4) Tingkat penghasilan masyarakat
 - 5) Elastisasi permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (*demand elasticity*), yang terutama akan mempengaruhi

dalam merencanakan harga jual dalam anggaran penjual yang akan disusun.

- 6) Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat
- 7) Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial budaya maupun keamanan
- 8) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
- 9) Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

4. Proses Penyusunan Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan disusun dengan melalui proses yang perlu dilakukan, berikut ini dikemukakan oleh Adisaputro dan Asri (2000:127-126) yaitu penentuan dasar-dasar anggaran dan penyusunan rencana anggaran.

a. Penentuan dasar-dasar anggaran

- 1) Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan
- 2) Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
- 3) Penentuan strategi pemasaran yang dipakai

b. Penyusunan rencana penjualan

- 1) Analisis ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti: moneter, kependudukan, kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan teknologi
- 2) Melakukan analisis industri
- 3) Melakukan analisis prestasi periode yang lalu

- 4) Melakukan analisis prestasi periode yang akan datang
- 5) Menyusun *forecast* penjualan
- 6) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan
- 7) Menghitung laba-rugi yang mungkin diperoleh
- 8) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam aktivitas perusahaan.

Ada dua prosedur yang biasanya digunakan dalam menyusun anggaran suatu organisasi menurut Stoner dan Freeman (2001: 560), yaitu: *top down budgeting* dan *bottom-up budgeting*.

- a. *Top down budgeting* yaitu prosedur penyusunan anggaran yang ditentukan oleh pimpinan tertinggi perusahaan dengan sedikit atau bahkan tanpa ada konsultasi dengan manajer tingkat bawah. Dengan menerapkan prosedur ini maka memberikan keuntungan yaitu mempersingkat waktu penyusunan anggaran. Kelemahan dari prosedur ini adalah tidak diperhitungkannya kebutuhan tiap-tiap bagian dengan tepat, karena semuanya merupakan keputusan sepihak dari manajer tingkat atas (*top manager*).
- b. *Bottom-up budgeting* yaitu prosedur penyusunan anggaran yang disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut. Prosedur ini memberikan keuntungan dalam hal anggaran disusun berdasarkan bagian-bagian yang memang membutuhkan dana atau bagian yang akan memberikan penghasilan bagi perusahaan, sehingga alokasi dana menjadi akurat atau dengan kata lain tingkat keakuratan anggaran sangat tinggi.

Adapun kelemahan prosedur ini adalah jangka waktu penyusunan anggaran cukup lama.

Pada kenyataan banyak perusahaan menggunakan prosedur *bottom-up budgeting* dalam penganggarnya, dengan demikian anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama secara terpadu disesuaikan dengan kemampuan, kondisi serta fasilitas masing-masing bagian yang terlibat. Namun tidak menutup kemungkinan juga perusahaan menggunakan prosedur *top down budgeting* dalam penganggarnya, hal tersebut terjadi sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab di perusahaan atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya, ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Alasannya karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun mengenai tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan didelegasikan kepada bagian lain perusahaan.

B. Efektifitas Anggaran

Menurut Prasestyo Budi Saksono (2002) “Efektifitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang diharapkan dari sejumlah input”

Menurut Hidayat (2001) yang menjelaskan bahwa "Efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Berdasarkan hal tersebut maka untuk mencari tingkat efektifitas dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efektifitas} = \text{Output Aktual} / \text{Output Target} \geq 1$$

Keterangan:

- Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan lebih besar atau sama dengan 1 (satu), maka akan tercapai efektifitas.
- Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan kurang daripada 1 (satu), maka efektifitas tidak tercapai.

Menurut Bustami (2006:1) "Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang".

Menurut Blocher et.al dialih bahasakan oleh Susty Ambarriani (2000:350) "menyatakan bahwa efektifitas anggaran tidak hanya tergantung satu komponen saja, tetapi keberhasilan anggaran dipengaruhi oleh perpaduan dan interpendensi antar komponen anggaran".

Efektifitas anggaran merupakan rencana anggaran yang disusun didasarkan pada realisasi tahun lalu yang diselesaikan dengan sasaran dan target perusahaan untuk tahun berjalan. Untuk melihat sejauh mana pelaksanaan efektifitas anggaran tersebut dapat terealisasi dan melihat apakah terdapat penyimpangan-penyimpanganyang terjadi didalam pelaksanaan anggaran tersebut.

C. Efisiensi Biaya

Efisiensi merupakan suatu hal yang penting yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai laba yang optimal. Konsep efisiensi berkaitan dengan seberapa jauh suatu proses mengkonsumsi masukan dibandingkan dengan standar atau sesuatu yang bisa dijadikan pembanding. Efisiensi dan efektifitas merupakan dua macam kriteria yang biasa digunakan untuk menilai prestasi pusat pertanggung jawaban. Efisiensi lebih bersifat relatif atau komparatif daripada bersifat absolut, dalam arti bahwa efisiensi biasanya dibandingkan dengan suatu ukuran tertentu.

Menurut Mathias Arief (dalam Nunung Rahmawati, 2007:105) mengemukakan bahwa “Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan pemakaian masukan yang direncanakan dengan pemakaian masukan yang sebenarnya dilaksanakan”.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Husein Umar dalam buku yang berjudul *Business An Introduction* (2003:121): “Efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan

yang sebenarnya. Apabila masukan yang sebenarnya makin hemat, maka tingkat efisiensinya makin tinggi, dan makin kecil masukan yang dapat dihemat akan makin rendah tingkat efisiensinya”.

Pengertian efisiensi dalam produksi merupakan perbandingan antara *output* dan *input*, berkaitan dengan tercapainya *output* maksimum dengan sejumlah *input*. Jika rasio *output* besar maka efisiensi dikatakan semakin tinggi. Dapat dikatakan bahwa efisiensi adalah penggunaan *input* terbaik dalam memproduksi *output*

Menurut Supriyono (2008: 24) :

Efisiensi adalah rasio keluaran terhadap masukan. Suatu pusat pertanggung-jawaban (biaya) dinamakan efisien jika pusat pertanggung-jawaban tersebut :

1. Sumber atau biaya atau masukan yang digunakan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
2. Sumber atau biaya atau masukan yang digunakan adalah sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah lebih besar.

Perusahaan dengan operasi yang efisien tidak akan membuang sumber daya. Penilaian efisiensi terpisah dari penilaian efektivitas. “Sebuah perusahaan dapat efektif melalui pencapaian tujuan atau sasaran yang disusun untuk operasinya, tetapi masih belum efisien, dan perusahaan yang efisien mungkin belum efektif jika gagal mencapai tujuan operasi” (Blocher, dkk, 2007:726).

Menurut Simamora (2005:301) : “Pengendalian biaya (*cost control*) adalah perbandingan kinerja aktual dengan kinerja standar, penganalisaan selisih-selisih yang timbul guna mengidentifikasi penyebab-penyebab yang dapat dikendalikan, dan pengambilan tindakan untuk membenahi atau

menyesuaikan perencanaan dan pengendalian pada masa akan datang”. Satu-satunya cara mengukur efisiensi adalah dengan membandingkan biaya aktual dengan biaya standar atau tolak ukur biaya lainnya.

D. Analisis Varians

Menurut M. Nafirin (2004:227) mengatakan “Hampir tidak mungkin terjadi anggaran yang sama persis dengan realisasinya dan jika terjadi penyimpangan umumnya yang dikehendaki perusahaan adalah penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), bukan selisih yang merugikan (*unfavorable*). Selisih/variens dapat disebabkan oleh volume (unit) yang tidak sesuai dengan anggaran, tetapi dapat juga karena harga/tarif tidak sama dengan anggaran.”

Lebih lanjut M. Nafirin mengatakan “untuk melakukan anggaran, disamping dengan cara membuat laporan realisasi anggaran, manajer mungkin memerlukan analisis yang lebih tajam mengenai penyimpangan tersebut, yaitu dengan menggunakan analisis varians/selisih. Pada varians anggaran penjualan biasanya menggunakan rumus:

$$\text{Selisih Volume Penjualan} = \text{kontribusi margin per unit yang dianggarkan} \times \text{selisih unit yang dianggarkan dengan aktual}$$

Apabila kontribusi margin yang dianggarkan lebih besar dari pada realisasi maka varians *unfavorable*. Dan jika kontribusi margin yang dianggarkan lebih kecil dari realisasi maka varians *favorable*.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif. Yaitu melalui survey dan wawancara langsung dengan pihak yang terkait yang mempunyai hubungan dengan data dan informasi yang diteliti.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan Pada PT. Sari Husada Tbk Cabang Medan, Jl Helvetia By Pass 67 A, Medan.

3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Juli 2012 sampai Nopember 2012. Adapun rincian kegiatan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1
Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	2010-2011				
		Jul'12	Agt'12	Sep'12	Okt'12	Nop'12
1	Pencarian Judul					
2	Pengajuan Judul					
3	Bimbingan Proposal					
4	Seminar Proposal					
5	Pengumpulan Data					
6	Pengolahan, dan Analisis Data					
7	Bimbingan skripsi					
8	Penyelesaian Skripsi					
9	Sidang Meja Hijau					

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari daro atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan pendapat diatas yang menjadi populasi penelitian ini adalah tahun penjualan produk susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berdasarkan hal tersebut yang menjadi sampel penelitian ini adalah tiga tahun terakhir (2008-2010) penjualan produk susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan.

C. Defenisi Operasional

Defenisi operasional merupakan suatu faktor yang berkaitan dengan suatu permasalahan yang akan dibahas untuk memudahkan pemahaman dalam suatu penelitian. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis barang yang

akan dijual, jumlah barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat penjualannya.

2. Efektifitas Anggaran

Efektifitas Anggaran adalah rencana anggaran yang disusun didasarkan pada realisasi tahun lalu yang diselesaikan dengan sasaran dan target perusahaan untuk tahun berjalan.

3. Realisasi

Realisasi menyajikan ikhtisar sumber, alokasi dan pemakaian daya ekonomis yang dikelola oleh perusahaan dalam suatu periode. Laporan realisasi menggambarkan perbandingan antara anggaran pendapatan, belanja dan pembiayaan dengan realisasinya dalam satu periode akuntansi.

D. Jenis Dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang terdiri dari anggaran dan laporan realisasi anggaran estimasinya.

2. Sumber Data

Data yang digunakan adalah Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan berupa bukti-bukti referensi, majalah-majalah, brosur dan dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan pembahasan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Interview (wawancara)

Wawancara dilakukan secara langsung dengan manajer pemasaran PT. Sari Husada Tbk Cabang Medan, untuk mendapatkan data anggaran penjualan selama 2 tahun terakhir. Disamping itu wawancara dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah disiapkan terlebih dahulu.

2. Dokumentasi

Dalam penelitian ini dilengkapi dengan data dokumentasi yang merupakan sumber pelengkap dan pemer kaya bagi informasi yang diperoleh lewat interview dan kuisoner. Peneliti akan melihat langsung dokumen atau catatan-catatan yang ada dalam anggaran penjualan pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan.

F. Teknik Analisis Data

Data Penelitian yang dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan metode Deskriptif, dengan metode ini data diperoleh melalui hasil observasi dan survey terhadap PT. Sari Husada, Tbk cabang Medan, kemudian dianalisis serta menafsir data yang memberikan gambaran mengenai objek yang diteliti setelah di analisis kemudian diklasifikasikan agar dapat diinterpretasikan untuk selanjutnya menguji hipotesis.

Dalam penelitian ini mengolah teori dan menganalisis perbandingan antara Anggaran dan realisasi. Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang datang. Sedangkan, realisasi menyajikan ikhtisar sumber, alokasi dan pemakaian daya ekonomis yang dikelola oleh perusahaan dalam suatu periode. Laporan realisasi menggambarkan perbandingan antara anggaran pendapatan, belanja dan pembiayaan dengan realisasinya dalam satu periode akuntansi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Anggaran Penjualan Produk Susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan sudah efektif, hal ini diketahui dari
 - a. Tahun 2008, realisasi volume produksi terjual hanya sebesar 93,35% yang mengandung arti kurang dari anggaran sebesar 998.000 ktk atau sebesar 6,65% dari target anggaran. Realisasi harga penjualan hanya sebesar 93,65% yang mengandung arti kurang dari anggaran penjualan sebesar Rp. 20.828.260.000 atau sebesar 6,65% dari target anggaran.
 - b. Tahun 2009, realisasi volume produksi terjual hanya sebesar 94,13% yang mengandung arti kurang dari anggaran volume penjualan sebesar 997.922 ktk atau sebesar -5,87% dari target. Realisasi harga pokok penjualan harga sebesar 94,13% yang mengandung arti kurang dari target anggaran sebesar Rp. 22.822.476.140 atau 5,87% dari target anggaran.
 - c. Tahun 2010, Realisasi volume produksi terjual hanya sebesar 103,36% yang mengandung arti lebih dari anggaran volume penjualan sebesar 632.075 ktk atau sebesar -3,36 % dari target. Realisasi harga pokok penjualan harga sebesar 103,36% yang mengandung arti lebih dari

target anggaran sebesar Rp. 15.087.630.250 atau 3,36% dari target anggaran.

2. Anggaran Biaya Produk Susu pada PT. Sari Husada, Tbk Cabang Medan sudah efisien, hal ini diketahui dari :
 - a. Realisasi biaya tahun 2008 hanya sebesar Rp. 303,500,000,000 dari target anggaran sebesar Rp. 305,000,000,000 dan variansnya sebesar (0.49%) dari target.
 - b. Realisasi biaya tahun 2009 hanya sebesar Rp. 348,500,000,000 dari target anggaran sebesar Rp. 375,000,000,000 dan variansnya sebesar (7.07%) dari target.
 - c. Realisasi biaya penjualan tahun 2010 hanya sebesar Rp. 422,845,000,000 dari target anggaran sebesar Rp. 425,000,000,000 dan variansnya sebesar (0.51%) dari target yang ditetapkan.

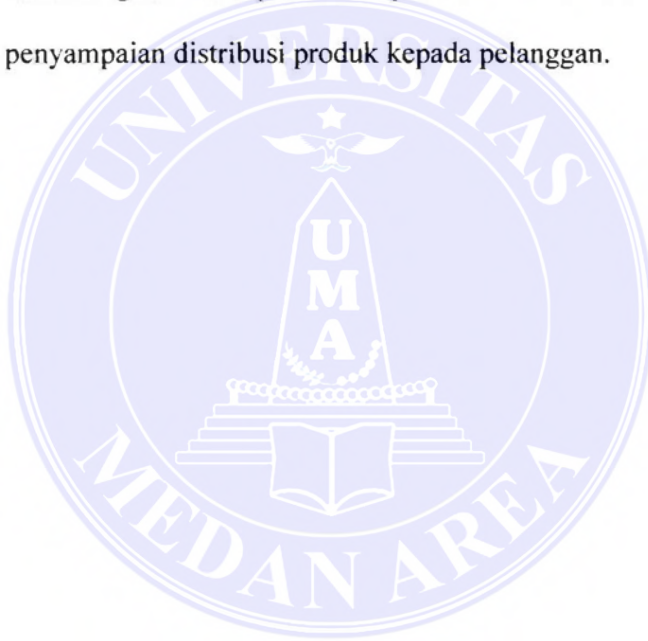
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, penulis mengemukakan beberapa saran, antara lain:

1. Perusahaan hendaknya memiliki panitia anggaran secara khusus sehingga proses penyusunan anggaran lebih mudah dikerjakan, sehingga anggaran khususnya anggaran penjualan bisa disusun secara efektif.
2. Untuk meningkatkan target penjualan hendaknya pihak manajemen meningkatkan kualitas produk yang bermutu yang bisa dijangkau oleh

masyarakat atau dengan kata lain meningkatkan pertimbangan atas factor eksternal,

3. Pihak manajemen juga hendaknya meningkatkan promosi kepada costumer, baik promosi melalui media cetak ataupun media elektronik, juga sering mengadakan even untuk memperkenalkan produk susu kepada masyarakat secara langsung.
4. Pihak manajemen juga harus memperhatikan untuk menambah daya armada guna memperlancar pendistribusian untuk mempermudah penyampaian distribusi produk kepada pelanggan.



DAFTAR PUSTAKA

- Nafirin, M. **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Refisi, Salemba Empat, Jakarta, 2004
- Munandar, **Prosedur Penyusunan Anggaran Perusahaan**, Erlangga, Jakarta, 2001
- Blocher, Edwards J. **Manajemen Biaya 1**, Alih Bahasa: Susty Ambarani, Buku Ketiga, Salemba Empat, Jakarta 2000
- Hilton, Welsch, Gordon. **Budgeting**, Alih Bahasa: Purwatiningsih dan Maudy, Jakarta, 2000
- Stoner, Freeman, **Anggaran**, Cetakan Kelima, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001
- Adisaputro, Asri. **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Aditya Media, Yogyakarta, 2000
- Daft, Richard L. **Manajemen**, Edisi 6, Salemba empat, Jakarta, 2006
- Carter, Usry, **Budgeting: Pedoman Lengkap dan Langkah-langkah Penganggaran**, Edisi Kelima, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2004
- Bustami, **Anggaran Perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta, 2006
- Menurut Supriyono (2008: 24) : **Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan**, Buku Dua, Edisi Kelima, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 2005, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, cetakan Kedelapan Belas, Alfabeta, Bandung, 2005
- Umar, Husein, **Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**, Edisi Kedua, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 2011
- Siregar, Retnawati, dkk, **Pedoman Penulisan Skripsi**, Fakultas Ekonomi, Universitas Medan Area, Medan 2008
- http://repository.upi.edu/operator/upload/s_15151_055466_chapter2.pdf