

**PERENCANAAN DAN EVALUASI ANGGARAN PENJUALAN  
MOBIL TOYOTA DALAM UPAYA PENCAPAIAN LABA  
OPTIMAL PADA PT. TOYOTA HADJI KALLA  
CABANG BULUKUMBA**

**ANDY WIRANATA  
10573 04311 13**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi**

**AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PERENCANAAN DAN EVALUASI ANGGARAN  
PENJUALAN MOBIL TOYOTA DALAM UPAYA  
PENCAPAIAN LABA OPTIMAL PADA PT. TOYOTA  
HADJI KALLA CABANG BULUKUMBA

Nama Mahasiswa : ANDY WIRANATA

No. Stambuk : 10573 04311 13

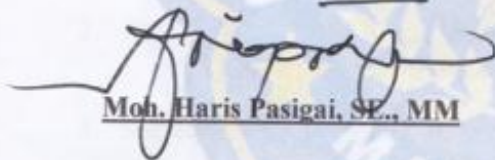
Fakultas/Jurusan : EKONOMI DAN BISNIS/AKUNTANSI

Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diajukan di depan panitia  
penguji Skripsi Strata Saru (S1) pada hari sabtu 14 oktober 2017 pada program  
studi Akuntansi fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah  
Makassar.

Menyetujui,

Pembimbing I

  
Moh. Haris Pasigai, SE., MM

Pembimbing II

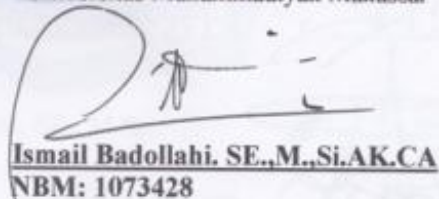
  
Abd. Salam HB, SE., M.Si., Ak

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Makassar

  
Ismail Rasulong, SE., MM  
NBM: 903078

Ketua Jurusan Akuntansi  
Universitas Muhammadiyah Makassar

  
Ismail Badollahi, SE., M., Si., AK.CA  
NBM: 1073428

## HALAMAN PEGESAHAN

Skripsi ini telah diperiksa dan diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar No. Tahun 1439 H/ 2017 M dan telah dipertahankan di depan penguji pada hari Sabtu tanggal 14 oktober 2017, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.

24 Muharram 1443 H  
Makassar, .....

14 Oktober 2017 M

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM  
(Rektor Unismuh Makassar) 
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM  
(Dekan Fakultas Ekonomi) 
3. Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, SE., M.Si  
(WD. I Fakultas Ekonomi) 
4. Penguji :
  - a. Dr. Agus Salim HARI, SE., MM 
  - b. Abd Salam HB, SE., M.Si. Ak.CA 
  - c. Faidhul Adzim, SE., M.Si 
  - d. Moh. Aris Pasigai, SE., MM 

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, berkat Karunia dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir atau skripsi dengan judul ***“Perencanaan dan Evaluasi Anggaran Penjualan Mobil Toyota Dalam Upaya Pencapaian Laba Optimal Pada PT.Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba,”*** diajukan sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam menempuh ujian dan gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dalam penyelesaian tugas akhir atau skripsi, tidak lepas dari berbagai hambatan dan kesulitan yang justru membawa hikmah tersendiri bagi penulis. Hambatan dan kesulitan yang di hadapi merupakan hal yang mendorong penulis untuk bekerja semaksimal mungkin.

Penulis menyadari bahwa hasil tugas akhir atau skripsi ini tidak akan dapat selesai tanpa bantuan dan petunjuk dari berbagai pihak. Olehnya itu, pada kesempatan ini penulis dengan penuh kerendahan hati dan perasaan ikhlas mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada kedua orang tua penulis, Ayahanda .....dan Ibunda .....yang tak henti-hentinya memberikan dukungan dan doanya. Dan tak lupa pula penulis ucapkan terimah kasih kepada :

1. **Ismail Rasulong, SE.,MM** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. **Ismail Badollahi, SE.,M.Si.AK.CA** dan **Muhriana Muchram, SE.,M.Si.Ak** selaku Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. **Moh.Aris Pasigai,SE.,MM** dan **Abd. Salam HB,SE.,M.Si.AK.CA.** Selaku pembimbing satu dan dua yang telah berkenang meluangkan waktunya guna membimbing, memberi petunjuk, serta memberi saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
4. Segenap Dosen, Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar atas segala bantuannya, penulis ucapkan terima kasih atas bantuannya baik dari segi Moril maupun Material.
5. Seluruh staf dan karyawan pada PT.Hadji Kalla yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mendapatkan data yang diperlukan.
6. Thanks to ALL **Ak7 '013.**.. tanpa kalian takkan ada sesuatu yang bisa saya banggakan. Kenangan selama 4 tahun bersama dan banyak cerita-cerita Konyol dan petualangan yang terjadi bersama kalian kan menjadi sesuatu yang sangat berkesan di hati sanubari kita masing-masing.

Kepada mereka semua penulis tidak akan pernah sanggup membalasnya dalam bentuk materi, hanya doa yang penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, semoga jasa dan budi baik mereka mendapatkan imbalan dari-Nya.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir atau skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, yang tentunya tidak luput dari kesalahan, kekurangan, serta kelemahan. Kritik dan saran yang sifatnya membangun, sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Harapan dan doa semoga diridhoi oleh Allah SWT, dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk kita semua, Amin...

*Wassalamu Alaikum Wr. Wb.*

Makassar, 2017

Penulis,

**ANDY WIRANATA**  
**10573 304311 13**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Seiring dengan semakin meningkatnya daya beli masyarakat, maka permintaan terhadap suatu produk maupun jasa baik secara kualitas maupun kuantitasnya akan meningkat, hal ini mendorong para produsen bersaing untuk menawarkan berbagai produk maupun jasa kepada konsumen.

Dalam hal ini permintaan barang khususnya roda 4 (empat) khususnya yang terus meningkat dikarenakan oleh permintaan konsumen, dimana kendaraan sebagai pendukung kegiatan sehari-hari. Namun alat transportasi ini hanya dapat dinikmati oleh masyarakat kalangan menengah dan kalangan atas banyak menggunakan alat ini sebagai alat transportasi yang relatif aman untuk menghindari kecelakaan dan memiliki sisi kenyamanan yang baik bagi konsumen.

Perusahaan sebagai suatu unit kerja selalu berusaha untuk mengorganisir segala sumber daya yang ada agar dalam efektivitas produksinya tercapai hasil yang maksimal, yang akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan. Salah satu cara meningkatkan volume penjualan dapat dilakukan dengan pemasaran dan salah satu faktor yang membuat suksesnya sebuah pemasaran adalah perencanaan dan evaluasi anggaran demi mencapai laba yang optimal. Hal yang terpenting dari perencanaan dan evaluasi anggaran

penjualan adalah dapat dapat menghindari kesalahan-kesalahan, menghasilkan keputusan yang terbaik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan laba perusahaan.

Dalam perencanaan keuangan, berbagai aspek perlu dipertimbangkan sehingga keputusan keuangan akan memberikan struktur keuangan yang optimal bagi perusahaan baik yang berkaitan dengan sumber maupun penggunaan keuangan perusahaan untuk itu arus dana merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi perusahaan.

Perencanaan dan pengendalian laba merupakan proses yang ditunjukkan untuk dalam melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan dan pengendalian secara efektif. Perencanaan laba merupakan merupakan rencana kerja perusahaan untuk mencapai laba yang telah ditentukan. Poengendalian merupakan suatu langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh dalam tahap perencanaan dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan organisasi. Agar perusahaan dapat mencapai target laba yang diinginkan, maka perusahaan harus membuat rencana laba yang menjadi dasar bagi manajemen perusahaan untuk merumuskan rencana yang akan dilaksanakan dalam tahun tersebut.

Dengan adanya evaluasi penerapan anggaran dapat diketahui berapa banyak keuntungan yang akan diperoleh selama periode yang telah ditentukan oleh perusahaan, selain itu manajemen juga dapat mengetahui dan mencegah



jika terjadi kesalahan pada laporan yang dibuat, sebagai acuan yang melaksanakan suatu program yang diadakan oleh perusahaan.

Perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan merupakan persoalan yang cukup penting bagi manajemen perusahaan, perencanaan dan evaluasi anggaran yang sistematis merupakan sesuatu hal yang sangat penting sehingga dalam program perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan harus menggunakan pendekatan yang layak diterapkan pada setiap masalah. Program perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan tidak dapat memecahkan masalah-masalah khusus personalia, tetapi dapat mengarahkan pertimbangan yang seksama terhadap masalah tersebut dan membantu penetapannya secara perspektif. Perencanaan yang efektif dan evaluasi anggaran penjualan jangka panjang dan jangka panjang akan menguntungkan perusahaan di masa yang akan datang. Selain itu, untuk mempermudah keinginan perusahaan perlu membuat laporan rugi laba maka perusahaan dapat mengevaluasi perkembangan dari perusahaan.

Sehubungan dengan ini, informasi-informasi yang diperoleh itu harus diinterpretasikan, agar mudah untuk dipahami. Dari informasi yang telah dikumpulkan dan dipaparkan, selanjutnya akan dijadikan sebagai salah satu dasar didalam pengambilan keputusan untuk kegiatan perusahaan selanjutnya sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan demikian controller dapat merencanakan kegiatan penjualan selanjutnya berdasarkan informasi-informasi yang diperoleh. Kemudian controller mengendalikan penjualan tersebut agar tidak melewati batas yang telah ditetapkan dalam

perencanaan. Dari hal itu dapat terlihat dengan jelas betapa luas dan berpengaruhnya perencanaan dan evaluasi anggaran dalam kegiatan penjualan perusahaan. Dan penulis memilih untuk melakukan riset di PT. Toyota Hadji Kalla **Cabang Bulukumba** , karena PT ini bersedia membimbing penulis untuk melakukan riset di perusahaannya.

Sejalan dengan apa yang telah dikemukakan tersebut diatas. Maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“PERENCANAAN DAN EVALUASI ANGGARAN PENJUALAN MOBIL TOYOTA DALAM UPAYA PENCAPAIAN LABA OPTIMAL PADA PT. TOYOTA HADJI KALLA CABANG BULUKUMBA”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis mencoba merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dan evaluasi anggaran yang dilakukan oleh PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba ?
2. Apakah perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan yang dilakukan oleh PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba dapat mencapai laba yang optimal?

## **C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada masalah poko yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba .
- b) Untuk mengetahui apakah PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba dapat memperoleh laba yang optimal.

## 2. **Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### a) Manfaat Teoritis

Penulis tugas akhir ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis sebagai pengembangan pengetahuan rentang penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan pada perusahaan serta sebagai bahan referensi untuk menambah wawasan dalam rangka menginformasikan hasil penelitian.

### b) Manfaat Praktis

#### 1) Bagi Penulis

Menambah wawasan serta menetapkan teori yang telah diperoleh penulis selama selama perkuliahan dengan praktik yang sesungguhnya khususnya mengenai perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan.

#### 2) Bagi Perusahaan

Memberikan masukan serta sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam melakukan perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Perencanaan**

Perencanaan atau planning dalam suatu perusahaan merupakan salah satu dari empat fungsi dasar manajemen. Dalam keempat keempat fungsi dasar tersebut, perencanaan menduduki urutan pertama sebagai fungsi yang harus dilakukan terlebih dahulu sebelum melanjutkan kefungsi-fungsi dasar manajemen lainnya. Dengan kata lain, perencanaan ataupun planning ini merupakan landasan dari fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya untuk mencapai tujuan organisasinya.

**Bintoro Tcokroaminoto dalam Husaini Usman (2008)** mengatakan bahwa: ”perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu.”

**R. Schermerhorn (1996:138)** mengatakan bahwa: “Perencanaan adalah Proses penetapan tujuan dan penentuan apa yang harus dikerjakan untuk merealisasikannya.”

**Samuel Certo (1997:134)** mengatakan bahwa: “perencanaan adalah Proses penentuan bagaimana sistem manajemen (organisasi) akan mencapai atau merealisasikan tujuannya.”

Sedangkan menurut **Rustiadi (2008 h:339)** mengatakan bahwa : “ perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai dimasa

yang akan datang serta menetapkan tahap-tahap yang dibutuhkan dalam mencapainya.”

Sebagian kalangan berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas yang dibatasi oleh lingkup waktu tertentu, tujuan tertentu dalam waktu tertentu. Artinya perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang ingin dicapai dimasa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dengan demikian, proses perencanaan dilakukan dengan menguji berbagai arah pencapaian serta mengkaji berbagai ketidak pastian yang ada, mengukur kemampuan (kapasitas) kita untuk mencapainya kemudian memilih arah-arrah terbaik serta memilih langkah-langkah untuk mencapainya.

Selain aspek tersebut, perencanaan juga memiliki manfaat bagi perusahaan sebagai berikut :

1. Dengan adanya perencanaan, maka pelaksanaan kegiatan dapat dapat diusahakan dengan efektif dan efisien.
2. Dapat mengatakan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tersebut, dapat dicapai dan dapat dilakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang timbul seawal mungkin.
3. Dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul dengan mengatasi hambatan dan ancaman.
4. Dapat menghindari adanya kegiatan pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

Fungsi perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang telah diinginkan, dengan penggunaan sumber daya dan pembentukan suatu sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil akhir serta perbandingan hasil-hasil tersebut dengan rencana yang dibuat.

Jadi pada dasarnya, yang dimaksud dengan Perencanaan atau Planning ini dalam Manajemen adalah menentukan tujuan organisasi dan memutuskan cara yang terbaik untuk mencapainya. Perencanaan ini berkaitan dengan menciptakan prosedur, aturan dan pedoman untuk pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan Perencanaan atau Planning ini adalah untuk membantu Organisasi mencapai Tujuannya dengan meminimalisasikan resiko ketidakpastian yang akan terjadi pada organisasi yang bersangkutan. Sedangkan Manfaat dari Perencanaan dalam suatu organisasi adalah untuk memberikan pedoman yang sistematis dan membantu para manajer untuk berorientasi ke depan serta penekanan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Perencanaan yang baik dan sistematis akan menaikkan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

Jenis-jenis perencanaan jika dilihat dari tingkat hirarkinya dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu perencanaan strategis, perencanaan taktis dan perencanaan operasional. Berikut ini penjelasan singkat mengenai ketiga perencanaan tersebut.

a. **Perencanaan Strategis (*Strategic Plans*)**

Perencanaan Strategis atau *Strategic Planning* menentukan kerangka visi suatu organisasi dan cara-cara yang harus dilakukan oleh Organisasi tersebut untuk merealisasikan visinya. Jangka waktu Perencanaan Strategis sekitar 3 tahun hingga 5 tahun (Jangka panjang).

1. Perencanaan Strategis menentukan tujuan jangka panjang suatu organisasi/perusahaan serta strategi dan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.
2. Tujuan Organisasi atau Tujuan Perusahaan yang ditetapkan merupakan penentuan arah perusahaan secara keseluruhan sehingga Perencanaan Strategis ini dilakukan oleh Manajemen Puncak atau Top Management Perusahaan.
3. Perencanaan Strategis harus memiliki fleksibilitas dan dapat mengakomodasi perkembangan organisasi di kemudian hari.
4. Perencanaan Strategis ini harus berisi kerangka kerja dan memberikan arah yang jelas untuk perencanaan di tingkat yang lebih rendah.

b. **Perencanaan taktis (*Tactical plans*)**

Perencanaan Taktis atau *Tactical Plans* adalah Perencanaan yang memuat taktik-taktik para manajer untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah direncanakan oleh Top Management (Manajemen Puncak) dalam perencanaan strategis.

1. Perencanaan taktis merupakan perencanaan jangka menengah (biasanya kurang dari 3 tahun) yang dibuat dan dikembangkan oleh manajer tingkat menengah atau kepala bagian/devisi.
2. Perencanaan taktis merinci setiap tindakan yang harus dilakukan oleh setiap bagian/devisi dalam rangka pencapaian sasaran yang ditetapkan oleh Top Management pada perencanaan strateginya.
3. Perencanaan taktis juga merencanakan pengalokasian sumber daya dan tugas-tugas untuk setiap sub-unit dari masing-masing devisi atau departemen.

**c. Perencanaan Operasional**

Perencanaan operasional merupakan perencanaan yang berjangka waktu pendek (kurang dari satu tahun), tindakan-tindakan pada perencanaan operasional ini dirancang dan dikembangkan spesifik untuk mendukung perencanaan strategis (*strategic plans*) dan perencanaan taktis (*tactical plans*).

1. Operasional plans ini biasanya direncanakan oleh para manajer atau supervisor dan pemimpin tim untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam mencapai sasaran yang telah direncanakan pada perencanaan taktis.
2. Perencanaan operasional ini juga mengatur operasional harian suatu perusahaan atau organisasi.



## **B. Pengertian Evaluasi**

Kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran. Evaluasi adalah suatu kegiatan sistematis dan terencana untuk mengatur, menilai dan klasifikasi pelaksanaan dan keberhasilan program. Dalam suatu organisasi penggunaan evaluasi sangatlah penting guna untuk menilai akuntabilitas organisasi. Organisasi adalah penilaian, penilaian ini bisa menjadi netral, positif atau negatif atau merupakan gabungan dari keduanya saat sesuatu di evaluasi biasanya orang mengevaluasi mengambil nilai atau manfaatnya.

Beberapa pengertian evaluasi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut

### **1. Suharismi Arikunto (2004:1)**

Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak *decision maker* untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan.

### **2. Mangkunegara (2005:9)**

Mendefinisikan evaluasi/penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

### 3. Payaman Simanjuntak (2005:105)

Yang menyatakan evaluasi kinerja adalah penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat menegaskan bahwa evaluasi adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Dengan cara pengawasan penilaian, pengumpulan informasi untuk mendapat hasil yang sesungguhnya dibandingkan dengan hasil yang diharapkan dalam kegiatan, apa sudah tercapai atau belum tercapai. Serta untuk menjamin cara kerja yang efektif yang membawa perusahaan kepada penggunaan sumber daya secara efektif dan efisiensi ekonomis.

Evaluasi kerja tentu saja bertujuan untuk menjamin mencapai sasaran serta tujuan perusahaan. Selain itu tujuan evaluasi untuk mengetahui posisi perusahaan serta pencapaian yang telah diraih oleh karyawan. Evaluasi ini sangat berguna untuk mengetahui adanya ketidakberesan yang terjadi pada perusahaan. Misalnya untuk mengetahui keterlambatan atau penyimpangan yang telah terjadi, setelah di evaluasi maka telah diketahui semua penyimpangan itu dan dapat segera diperbaiki sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan optimal. Selain itu tujuan

evaluasi juga untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian perusahaan.

Hubungan antara evaluasi dengan perusahaan atau organisasi sangat erat, karna dalam organisasi membutuhkan evaluasi guna untuk menilai suatu awal, proses, dan akhir pelaksanaan program. Tanpa adanya evaluasi program-program yang berjalan dengan lancar atau tepat sasaran, dengan cara mengevaluasi bertujuan untuk menyediakan data dan informasi serta rekomendasi bagi pengambilan keputusan apakah akan melanjutkan, memperbaiki atau menghentikan sebuah program.

### C. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat bantu manajemen memegang peranan penting karna dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengavaluasi jalannya suatu kegiatan. Berikut penulis mengemukakan beberapa defenisi anggaran yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut **M. Nafarin (2012:19)** mengemukakan bahwa : “Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam suatu uang.”

Sedangkan pengertian anggaran menurut *national committee goverenmental accounting (NCGA)* yang dikutip oleh **Tendi Haruman (2010:6)** mengemukakan bahwa : “Anggara adalah rencana oprasi keuangan

yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.”

Dari beberapa defenisi diatas penulis dapat simpulkan bahwa anggaran adalah rencana kerja suatu perusahaan yang disusun dalam jangka waktu satu tahun berdasarkan kegiatan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yang disusun secara formal dan umumnya dinyatakan dalm satuan uang. Berdasarkan uraian sebelumnya maka anggaran memiliki manfaat atau fungsi, tujuan dan jenis-jenis anggaran.

### **1. Manfaat Dan Fungsi Anggaran**

Menurut **Dedi Nordiawan** (2012:15) anggaran mempunyai banyak manfaat, antarlain :

- a. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan devartemen (devisi) yang satu dengan devartemen (devisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
- b. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
- d. Angaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat

membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut **M. Nafarin (2012:20)** manfaat anggaran antara lain :

- a. Semua kegiatan dapat mengarah kepada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan.
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e. Sumberdaya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Sedangkan fungsi anggaran menurut **Dedi Ismatullah (2010:14)** adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- b. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar usaha yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai.

c. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan adanya keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian yang lain. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan yang lainnya.

d. Anggaran sebagai pedoman kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia dari suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

## 2. Tujuan Penyusunan Anggaran

Menurut **Ellen (2011:4)** tujuan penyusunan anggaran adalah :

- a. Untuk menyatakan harapan sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancauan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- c. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidak pastian dan memberikan pengarahan yang bagi individu dan kelompok dalam mencapai tujuang perusahaan.
- d. Untuk mengkordinasi cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa dalam menyusun anggaran perlu banyak diperhatikan hal-hal yang dapat membantu dalam kelancaran penyusunan anggaran tersebut, sehingga memberi kemudahan bagi manajer dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dan sesuai apa yang telah disusun sehinga tujuan penyusunan anggaran tercapai secara efektif dan efisien.

### 3. Jenis-Jenis Anggaran

Menurut **M. Nafarin (2012:22)** anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang yaitu :

- a. Menurut dasar penyusunan
  - 1) Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga anggaran fleksibel.
  - 2) Anggaran tetap, yaitu anggaran yang ditetapkan berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
- b. Menurut cara penyusunan
  - 1) Anggaran periodic, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya dalam waktu satu tahun yang disusun setiap periode anggaran.
  - 2) Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan yang pernah dibuat.
- c. Menurut jangka waktu
  - 1) Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat paling lama dalam jangka waktu satu tahun.



- 2) Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.
- d. Menurut Bidanganya, anggaran terdiri dari anggaran oprasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran indeks atau *masterbudget*. Anggarna indeks yang mengkonsolidasiakn rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan, anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triulan, dan anggaran triulan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.
- 1) Anggaran oprasional adalah anggaran untuk menyusun laporan rugi laba
  - 2) Anggaran keunagan adalah anggaran untuk menyusun laporan neraca.
- e. Menurut Kemampuan Usaha
- 1) Anggaran konperehensif merupakan ringaksan dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran konperehensif merupakan perpaduan dari anggaran oprasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
  - 2) Anggaran partial, adalah anggran yang disusun secara tidak lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian tertentu saja.

f. Menurut Fungsinya

- 1) *Appropriation budget*, adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat yang lain.
- 2) *Performance Budget*, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

**D. Pengertian Penjualan**

Penjualan merupakan suatu fungsi dari pemasaran yang sangat penting dan menentukan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut yaitu memperoleh laba untuk kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Perusahaan sendiri memiliki prinsip yaitu meraih laba yang sebanyak-banyaknya dan meminimalisir pengeluaran. Penjualan ini merupakan tujuan yang paling utama bagi perusahaan, dengan melakukan penjualan sebanyak-banyaknya maka perusahaan tersebut juga akan mendapatkan keuntungan yang sangat banyak pula. Selain itu penjualan tidak hanya diperuntukan untuk perusahaan yang kelas atas saja akan tetapi perusahaan yang menengah maupun yang kelas bawah juga melakukan penjualan agar perusahaan tersebut tetap aktif dan tetap hidup. Selain itu dengan melakukan penjualan perusahaan juga bisa memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan oleh konsumen mereka dari produk yang dibuat oleh perusahaan tersebut.

Beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian penjualan adalah sebagai berikut :

1. **Assuari (2004:5)** “penjualan adalah sebagai kegiatan manusia yang mengarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.”
2. **Kotler Philip (2008: 457)** “penjualan merupakan sebuah proses dimana kebutuhan pembeli dan kebutuhan penjual dipenuhi, melalui antar pertukaran informasi dan kepentingan.”
3. **Abdurrachman (2001)** “penjualan dan perdangan adalah suatu kontrak atau perjanjian antara dua pihak, masing-masing dikenal sebagai penjual, dan pembeli, yang mewajibkan pihak yang pertama itu untuk, atas pertimbangan akan suatu pembayaran, atau suatu janji akan pembayaran sejumlah harga dalam uang tertentu, memindahkan kepada pihak yang terakhir hak dan kepemilikan harta benda.”

Dari penjelasan tersebut dalam memindahkan atau mentranfer barang diperlukan orang-orang yang bekerja dibidang penjualan seperti pelaksanaan dagang, agen, wakil pelayanan dan pemasaran.

#### **a. Hubungan Promosi Dengan Penjualan**

Dalam kegiatan pemasaran yang sangat kompleks dan saling berkaitan satu dengan yang lainnya, seperti promosi dan penjualan hendaknya dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu laba. Promosi berfungsi untuk meningkatkan volume penjualan juga sebagai strategi untuk menjangkau pembeli untuk melakukan pertukaran.

Sedangkan penjualan adalah pemindahan barang dan jasa yang dilakukan oleh penjual. Pada umumnya perusahaan yang ingin cepat meningkatkan volume penjualan akan melakukan untuk mengadakan kegiatan promosi melalui iklan, personal selling, dan publisitas.

Apabila volume penjualan dirasakan cukup besar sesuai dengan yang diinginkan serta cukup mantap, maka umumnya perusahaan menurunkan kegiatan promosi atau sekedar mempertahankannya. Meskipun demikian seringkali perusahaan dalam menurunkan kegiatan promosi diikuti pula dengan penurunan penjualan.

Promosi menurut **Swastha Dan Sukutjo (2005:222)** mengatakan bahwa: “promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepadatindakan untuk menciptakan pertukaran dalam perusahaan.”

Menurut **Nisis Mito (2001:122)** mengatakan bahwa : “promosi adalah arus informasi yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran.”

#### **b. Factor-Faktor Yang Mempengaruhi Kegiatan Pasar**

Menurut **Basu Swastha (2007)**, dalam praktek, kegiatan penjualan itu dipengaruhi oleh beberapa factor sebagai berikut :

##### **1. Kondisi dan kemampua penjual.**

Transaksi jual-beli atau pemindahan hak milik secara komersial terhadap barang dan jasa itu pada prinsipnya melibatkan

dua pihak yaitu, penjual sebagai pihak pertama dan pembeli sebagai pihak kedua. Disini penjual harus dapat meyakinkan kepada pembelinya agar dapat mencapai sasaran penjualan yang diharapkan. Untuk maksud tersebut penjual harus memahami beberapa masalah penting yang sangat terkait, yakni:

- a) Jenis dan karakteristik barang yang ditawarkan.
- b) Harga pokok.
- c) Syarat penjualan seperti: pembayaran, pengantaran, pelayanan sesudah penjualan, garansi dan sebagainya.

## 2. Kondisi Pasar

Pasar, sebagai kelompok pembeli atau pihak yang menjadi sasaran, dapat pula mempengaruhi kegiatan penjualannya. Adapun faktor-faktor kondisi pasar yang perlu di perhatikan adalah:

- a) Jenis pasarnya
- b) Kelompok pembeli atau segmen pasarnya
- c) Daya belinya
- d) Frekuensi pembelian
- e) Keinginan dan kebutuhan

## 3. Modal

Akan lebih sulit bagi penjualan barangnya apabila barang yang dijual tersebut belum dikenal oleh calon pembeli, atau apabila lokasi pembeli jauh dari tempat penjual. Dalam keadaan seperti ini, penjual harus memperkenalkan dulu membawa barangnya ketempat

pembeli. Untuk melaksanakan maksud tersebut diperlukan adanya sarana serta usaha, seperti: alat transport, tempat peragaan baik didalam perusahaan maupun di luar perusahaan, usaha promosi, dan sebagainya. Semua ini hanya dapat dilakukan apabila penjualan memiliki sejumlah modal yang diperlukan untuk itu.

#### 4. Kondisi Organisasi Perusahaan

Pada perusahaan besar, biasanya masalah penjualan ini ditangani oleh bagian tersendiri (bagian penjualan) yang dipegang orang-orang tertentu/ahli di bidang penjualan.

#### 5. Faktor lain

Faktor-faktor lain, seperti: periklanan, peragaan, kampanye, pemberian hadiah, sering mempengaruhi penjualan. Namun untuk melaksanakannya, diperlukan sejumlah dana yang tidak sedikit. Bagi perusahaan yang bermodal kuat, kegiatan ini secara rutin dapat dilakukan. Sedangkan bagi perusahaan kecil yang mempunyai modal relatif kecil, kegiatan ini lebih jarang dilakukan. Ada pengusaha yang berpegangan pada suatu prinsip bahwa "paling penting membuat barang yang baik". Bilamana prinsip tersebut dilaksanakan, maka diharapkan pembeli akan kembali membeli lagi barang yang sama. Namun, sebelum pembelian dilakukan, sering pembeli harus dirangsang daya tariknya, misalnya dengan memberikan bungkus yang menarik atau dengan cara promosi lainnya.

### E. Peneliti Terdahulu

Kadek Suyadja, Made Ary Meitriana, Anjuma Zuhri (2014), tentang analisis perencanaan dan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja perusahaan UD. Agus Kusuma. Perencanaan anggaran tahun 2013 perusahaan UD. Agus Kusuma tidak menggunakan rumus analisis tren untuk penganggaran biaya dan tidak menggunakan metode *moment* dan metode *last square* dalam melakukan penganggaran penjualan perusahaan namun perusahaan ini hanya menggunakan dengan perkiraan tentang biaya dan penjualan dimasa yang akan datang.

M. Faqurridji, Moch. Dzulkirom AR, Seri Mangesti Rahayu (2014), tentang analisis *cost volume profit* sebagai dasar perencanaan penetapan harga jual dan perencanaan laba yang diharapkan pada perusahaan sumber agung Kec. Sukun kota malang periode 2013. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa diperoleh informasi jika perusahaan berencana menetapkan pada kopi bubuk harga jual yang semula Rp. 18.400 menjadi Rp. 19.000, kopi ovenan harga jual tetap Rp. 28.000 dan laba yang direncanakan oleh perusahaan sebesar Rp. 434.564.198,86 yang terdiri dari Rp. 320.519.920,52 pada kopi bubuk, Rp. 114.044.278,34 pada kopi openan.

Rina Lidia Assa (2013), tentang analisis *cost volume profit* (CVP) dalam pengambilan keputusan perencanaan laba pada PT. Tropica Cocoprime. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam pengambilan keputusan perencanaan laba yang efektif, yaitu suatu pencapaian

tujuan perusahaan secara tepat dan menentukan pilihan dari berbagai pilihan lainnya, dengan menggunakan *cost volume profit* perusahaan dapat memperkirakan dampak perubahan-perubahan biaya, volume harga jual terhadap laba.

Husnayetti (2013), anggaran penjualan dan pengendalian tingkat produksi simulasi teoritik. Yang menjadi kesimpulan adalah sebagaimana kita ketahui bahwa anggaran penjualan memiliki manfaat sebagai alat pengendalian disamping menjadi dasar dalam penentuan tingkat produksi. Dengan demikian kata lain, tingkat produksi sangat tergantung pada tingkat penjualan. Berdasarkan data PT. ABC pada tahun 2010 merencanakan penjualan sebesar 16.700 unit. Dengan tingkat penjualan tersebut PT.ABC merencanakan tingkat produksi sebesar 166.950.000 unit dengan pendistribusian per-triulan.

Sitti Hardianti Musa (2013), tentang evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik dibuktikan juga dengan meningkatnya penjualan dari tahun ketahun yang membuat perusahaan semakin berkembang sehingga PT. Hajrat Abadi cabang Manado merupakan cabang terbesar dilihat dari segi kegiatannya dan menjadi induk dari hampir seluruh cabang Indonesia bagian timur.

Divita Mardiana Suprapti (2015), tentang penerapan anggaran penjuala sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan



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

Hesti Pratipta (2015), tentang evaluasi sistem pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan. dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dari hasil pengujian bahwa variabel struktur dan variabel proses pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer penjualan.

**Tabel 1**

No	Nama peneliti/ tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Kandek syudnya, Ma de Ari Meitriana, Anjuman Zukhir (2014).	Analisis perencanaan dan realisasi anggaran dalam evaluasi kinerja perusahaan UD. Agus Kusuma.	Variabel : perencanaan, anggaran dan kinerja. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak baik.

No	Nama peneliti/ tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
2	M.fatqurroddi, Moch. Dzulkirom AR, Sri Mangesti Rahayu(2014)	Analisis <i>volume profit</i> sebagai dasar perencanaan penetapan harga jual dan perencanaan laba yang diharapkan. pada perusahaan Sumber Agung Kec. Sukun Kota Malang periode 2013.	Variabel: harga jual, penjualan dan laba. Metode: deskriptif	Hasil dari penelitian ini adalah tingkat penjualan yang harus dicapai oleh perusahaan sebesar Rp. 2.451.866.903,27 atau 114.405,99 kg yang terdiri dari 83.500,09 kg kopi bubuk, 30.905,90 kg kopi ovenan.
3	Rina Lida Assa (2013)	Analisi <i>cost-volume-profit</i> (CVP) dalam pengambilan keputusan perencanaan laba pada PT. Tropica Cocoprime	Variabel: <i>cost volume profit</i> , laba dan biaya tetap. Metode yang digunakan yaitu metode deskriptif	Hasil dari penelitian ini adalah laba tahun 2010 sebesar Rp. 2.126.539.915,05 dan tahun 2011 sebesar Rp. 3.156.743.847,71 hal itu berarti laba yang diperoleh tahun 2011 lebih tinggi dikarenakan penjualan yang diperoleh tahun 2011 lebih besar dan harga jual per unit lebih besar dibandingkan tahun 2010.

No	Nama peneliti/ tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
----	-------------------------	-------	----------	------------------

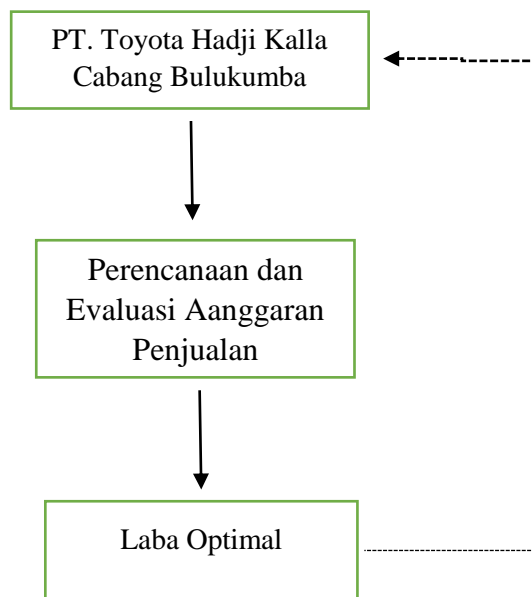
4	Husnayetti (2013).	Anggaran penjualan dan pengendalian tingkat produksi: simulasi teoritik.	Variabel: anggaran dan pengendalian . Metode yang digunakan adalah forecasting.	Hasil dari penelitian ini adalah manajemen perusahaan akan menggunakan anggaran penjualan sebagai alat mengendalikan produksi.
5	Sitti Hardianti Musa (2013)	Evaluasi sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado	Variabel: evaluasi sistem pengendalian manajemen dan kinerja penjualan. Metode yang digunakan adalah deskriptif komperatif	Hasil dari penelitian ini adalah proses sistem pengendalian manajemen sudah baik terbukti dengan pendelegasian wewenang dengan baik, pelaksanaan program yang mengacu pada rencana sebelumnya.
6	Devita Mardiana Suprapti (2015)	Penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda.	Variabel: anggaran penjualan, manajemen penjualan perusahaan dan pengembangan usaha.	Hasil penelitian ini adalah penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda cukup tercapai dengan realisasinya.
No	Nama peneliti/ tahun	Judul	Variabel	Hasil Penelitian

7	Hesti Pratipta (2015).	Evaluasi sistem pengendalian manajemen pada pusat pendapatan dan pusat biaya untuk meningkatkan kinerja manajer penjualan.	Variabel: <i>management control system, revenue center, cost center, performance and sales manager.</i> Metode yang digunakan adalah metode deskriptif.	Hasil penelitian ini adalah dari hasil pengujian bahwa variabel struktur pengendalian manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer penjualan.
---	------------------------	--	---	--

## F. Kerangka Pikir

Penelitian ini berfokus pada perencanaan dan evaluasi anggaran penjualan dalam pencapaian laba yang optimal, yang mana anggaran pada dasarnya dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran dan cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatannya yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan, yakni bagian dari sistem lain yang lebih besar.

Gambar 2.1 Bagan kerangka pikir



### G. Hipotesis

Berdasarkan uraian-uraian pada pembahasan sebelumnya, maka yang akan menjadi Hipotesis pada penelitian ini:

1. Diduga perencanaan dan evaluasi anggaran yang digunakan oleh PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba melakukan pendekatan historis.

2. Diduga bahwa perencanaan dan evaluasi yang dilakukan oleh PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba sudah cukup memadai dalam menghasilkan laba yang optimal.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat Dan Waktu Penelitian**

Perusahaan yang menjadi objek penelitian dilakukan pada PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba. Adapun waktu pelaksanaan penelitian kurang lebih dua bulan, sesuai dengan jadwal yang ditentukan.

#### **B. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian kepustakaan (*Library Research*) adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan pada bergai pustaka dengan membaca buku-buku atau literature lainnya yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti.
2. Penelitian lapangan (*Field Resarch*) adalah pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dengan menempuh cara sebagai berikut :
  - a. Observasi, dilakukan dalam bentuk pengamatan langsung pada objek penelitian sehubungan dengan pengumpulan data yang diperlukan.
  - b. Wawancara, dlakukan dalam bentuk tanya jawab langsung dengan karyawan perusahaan untuk mendapatkan data yang diperlukan.

## **C. Jenis Dan Sumber Data**

### **1. Jenis Data**

jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun secara tertulis.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka, seperti nilai penjualan.

### **2. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini meliputi :

- a. Data primer, yaitu data yang bersumber dari hasil wawancara dengan karyawan perusahaan yang diteliti.
- b. Data sekunder, yaitu data yang bersumber dari dokumentasi dan laporan tertulis perusahaan yang dibuat secara berkala seperti laporan penjualan mobil.

## **D. Definisi Operasional Variabel**

Definisi Operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.



1. Variabel Bebas (*independen variabel*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *locus of control* dan kepribadian.

2. Variabel Terikat (*Dependen Variabel*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja.

3. Metode Analisis

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Deskriptif. Deskriptif yaitu suatu prosedur penelitian yang menganalisis data kemudian melakukan *intrepretasi* selanjutnya selanjutnya menarik kesimpulan dari hasil *interpretasi* tersebut.

Menurut Sugiyono (2005) menyatakan bahwa : “Metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.”

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat Perusahaan**

Pada tahun 1952 Hadji Kalla dan Hajjah Athirah membangun NV. Hadji Kalla Trading Company yang bergerak dibidang ekspor impor. Perusahaan PT. Hadji Kalla di Makassar didirikan pada tanggal 18 oktober 1952 berdasarkan akte pendirian nomor 31 dihadapan akta notaries Meester Jan Philippus deKorte. Pengesahan dilakukan lewat berita acara Endang perputaran waktu maka perusahaan ini telah berkembang hingga ke generasi berikutnya. Pada awalnya perusahaan ini hanya memiliki beberapa orang karyawan dan saat ini sdah mencapai ribuan jumlahnya. Berawal dari satu perusahaan kini telah menjadi Grup tangguh Grup Hadji Kalla. Insy Allah puluhan atau ratusan Tahun mendatang tetap berkembang bersama masyarakat.

Berpengalaman lebih dari setengah abad dalam bisnis, membuat kami semakin matang dan percaya diri serta mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan pemerintah. bisnis kami adalah melayani dan membangun infrastruktur. Mulai bisnis mobil, transportasi darat, pelayanan, jalan raya, jembatan, Bandar udara, dan peralatannya, membuat alat-alat peralatan jalan, pelistrikan aspal serta agro industri.

Melalui pembangunan infrastruktur yang luas kami yakin, Indonesia akan berkembang dengan pesat. Kami berkembang di Indonesia

bagian Timur, karenanya kami merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang paling mengenal wilayah ini. Dengan tetap mengharapakan Taufik dan Hidayah Allah SWT, serta bekerja secara professional, kami siap bekerjasama untuk membangun negeri tercinta.

Pasangan Hadji Kalla dan Jajja Athirah Kalla, mengawali usahanya di bidang perdagangan tekstil di kota Watampone dan Makassar melalui Nv Hadji Kalla Trading Compani yang didirikan pada Tanggal 18 Oktober 1952. Lewat kerja keras yang tidak kenal lelah, hadji Kalla berhasil mengembangkan usahanya dalam berbagai bidang yang kemudian disatukan dibawah bendera Grup Hadji Kalla.

Sejak tahun 1982, Grup Hadji Kalla dipimpin oleh Muhammad Yusuf Kalla. Untuk kawasan Indonesia Timur, Grup Hadji Kalla merupakan kelompok usaha yang paling menonjol. Kendali usaha dipusatkan di Makassar sedangkan operasionalnya meliputi seluruh wilayah Sulawesi dengan tiga bidang usaha utama : Otomotif, perdagangan dan konstruksi. Grup hadji kalla juga mengerjakan proyek-proyek untuk kawasan Inonesia Timur, khususnya yang berkaitan dengan infrastruktur.

Melalui cabang yang terbesar di seluruh Sulawesi. PT. Hadji Kalla menerapkan standar Toyota dalam beroperasi meliputi penjualan, service dan penyediaan suku cadang atau yang lazim disebut 3S-sales, service, spare parts. Bidang usaha lainnya penyewaan mobil di beberapa wilayah Indonesia serta perdagangan umum impor maupun ekspor.

Dengan adanya laju perkembangan yang pesat, maka pada tahun 1973 NV. Hadji Kalla membuka kantor utama yang terletak di jalan Hos Cokroamnoto No. 27 Makassar.

Produk utama yang diperdagangkan oleh PT. Hadji Kalla sampai saat ini adalah mobil merek Toyota dan merupakan penyalur tunggal untuk daerah pemasaran Sulawesi yang merupakan penyalur tunggal untuk daerah pemasaran Sulawesi yang merupakan salah satu dealer dari Pt. Toyota Astra motor yang berkedudukan di Jakarta.

Penyebaran atas pemasaran barang-barang tersebut dilakukan melalui beberapa kantor cabang dan perwakilan di beberapa ibukota provinsi dan kabupaten adalah sebagai berikut:

1. Cabang Jakarta
2. Cabang Kendari
3. Cabang Kolaka
4. Cabang Palu
5. Cabang Parepare
6. Perwakilan Sidrap
7. Perwakilan Soppeng
8. Perwakilan Polmas
9. Perwakilan Palopo
10. Perwakilan Bulukumba
11. Perwakilan Sengkang
12. Perwakilan Poso

Sejalan dengan keberhasilan yang telah diraih, maka perusahaan itu telah memiliki berbagai anak bidang usaha, yaitu sebagai berikut:

1. Tahun 1971, didirikan PT. BUMU KARSA yang bergerak dibidang kontraktor.
2. Tahun 1973, didirikan PT. Bhakti Centre Baru Makassar, yang bergerak dalam bidang percetakan, penjilidan dan penjualan buku-buku.
3. Tahun 1875, didirikan PT.Ekspedisi Muatan Kapal Laut Hadji Kalla Raya yang bergerak dalam bidang ekspedisi muatan kapal laut.
4. Tahun 1977, didirikan PT. BUKAKA AGRO yang bergerak dalam usaha pengadaan makanan ternak, makanan ikan dan makanan udang.
5. Tahun 1980, didirikan PT. Bukaka Teknik Utama, memproduksi peralatan konstruksi dan konstruksi tehnik lainnya.
6. Tahun 1980, didirikan PT. Bumi Rama Nusantara Makassar, yang bergerak dalam bidang pemecahan batu.
7. Tahun 1985, didirikan PT. Makassar Raya Motor, yang bergerak dalam bidang penjualan mobil merek Daihatsu, Isuzu dan Nissan Truck.
8. Tahun 1988, didirikan PT. Bumi Sarana Utama, Khususnya menangani penyaluran dan penjualan **aspal curah**, yang kegiatan operasinya di kota Parepare dan Palu.
9. Tahun 1990, Didirikan PT. Bukaka Lintas Tama, yang bergerak dalam bidang jasa, penyeberangan, dengan mengoperasikan kapal peri untuk melayani arus penumpang kendaraan dari bajoe, bone dan kolaka.

10. Tahun 1990, didirikan PT. Bumi Sarana Indah yang bergerak dalam bisnis real estate, baik perumahan ruko, hotel, plasa dan sebagainya.
11. Tahun 1991, didirikan PT. Kalla Lines menangani pengoperasian kapal penumpang dan barang antar pulau.
12. Tahun 1996, didirikan PT.Kalla Electrical System, yang bergerak dalam bidang transformator.
13. PT. Baruga Asri Nusa Development, menjalankan usaha-usaha sebagai delevor untuk pembangunan perumahan, pusat pertokoan dan perdagangan.

Sejalan dengan prospekusahayang dikelola oleh NV. Hadji Kalla, maka pada tahun 1994 berubah dari NV. Hadji Kalla menjadi PT. Hadji Kalla yang sesuai dengan akte Notaris Endang Soelianti, Sarjana Hukum No 34.

## **B. Visi dan Misi PT. Hadji kalla**

### 1. Visi

Visi Kalla Group adalah: **“Menjadi panutan dalam pengelolaan usaha secara professional berlandaskan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT”**.

### 2. Misi

#### a. Mewujudkan kelompok usaha terbaik dan unggul

Bermual dari usaha perdagangan yang dirintis oleh Hadji Kalla, saat ini Kalla Group telah mengelola berbagai jenis usaha, antara lain dibidang agrobisnis, otomotif, property, pengembangan, konstruksi, transportasi, energy dan pendidikan.

- b. Berperan aktif dalam memajukan ekonomi nasional  
Bisnis-bisnis yang telah dilakukan oleh Kalla Grup di harapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder dan masyarakat, antara lain : meningkatkan lapangan pekerjaan dan meningkatkan daya beli masyarakat.
- c. Berperan aktif mewujudkan kesejahteraan masyarakat demi kemajuan bersama.  
Sejalan tujuan dalam berbisnis yaitu memberikan manfaat dan nilai tambah bagi stakeholder maka pertumbuhan dan perkembangan Kalla Group ini dapat dirasakan oleh masyarakat.

### **C. Struktur Organisasi**

Dengan berkembangnya suatu perusahaan, maka ruang lingkup kegiatan perusahaan semakin luas dan semakin rumit, hal ini menyebabkan seseorang tidak mampu lagi melaksanakan sendiri seluruh kegiatan didalam perusahaan, maka itu diperlukan pembagian tugas dan wewenang dari anggota-anggota organisasi tersebut.

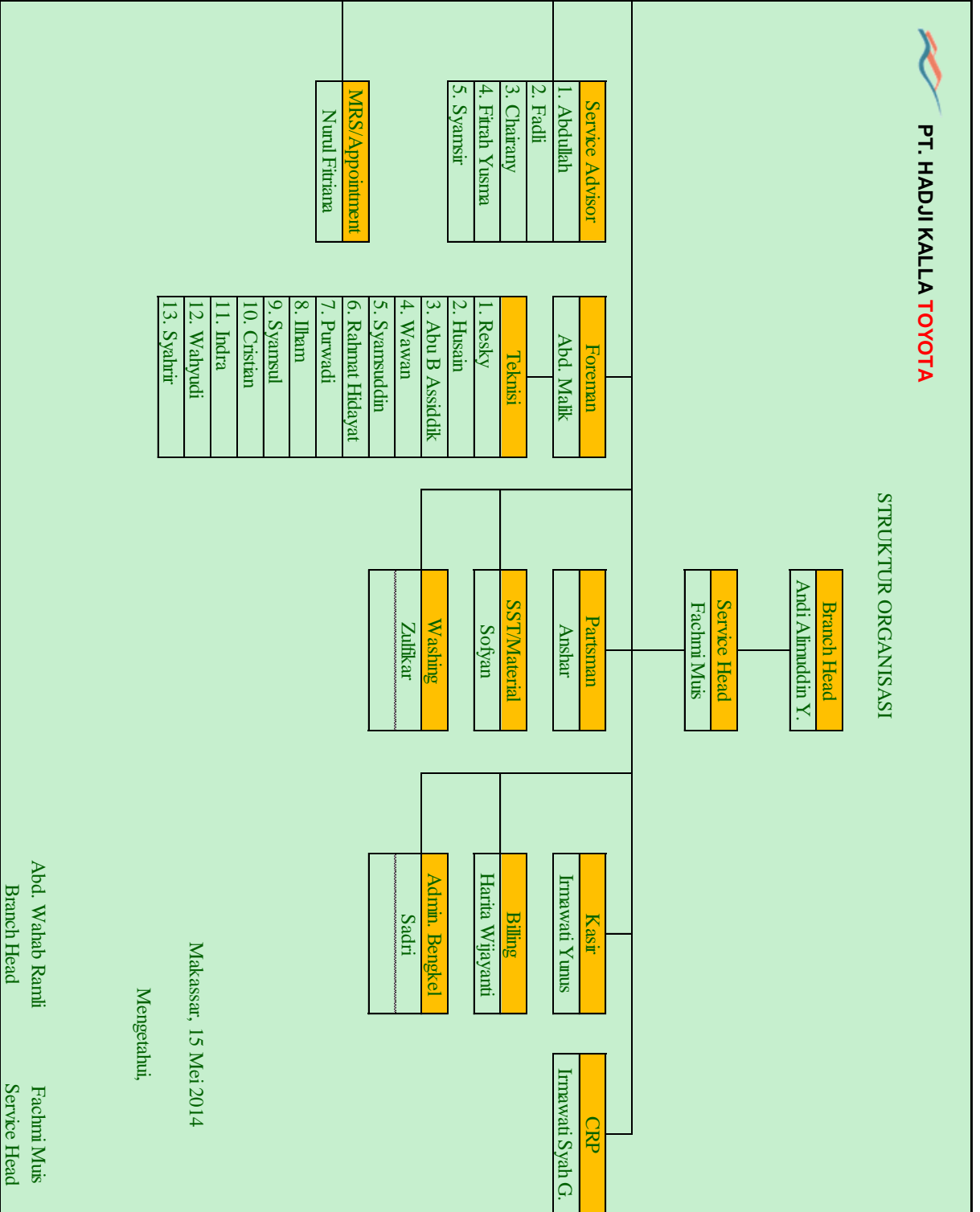
Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keefektifan manajemen perusahaan, maka perusahaan sehat sangatlah diperlukan untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki serta mendorong pertumbuhan kerja kearah produktivitas yang tinggi.

Setiap perusahaan idealnya mempunyai struktur organisasi formal dimana didalamnya terlibat orang-orang serta sumber-sumber untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan secara keseluruhan. Untuk

mencapai tujuan tersebut diatas perusahaan PT. Hadji Kalla dalam kegiatan operasionalnya memakai sruktur organisasi yang berbentuk lini dan staf.



Gambar 2



## **D. Tanggung Jawab dan Wewenang**

### 1. Branch Head (Kepala Cabang)

#### a. Tanggung Jawab Utama:

- 1) Mengkoordinasikan dan bertanggung jawab semua kegiatan yang berlangsung pada Kantor cabang, meliputi penjualan mobil, part, service dan administrasi keuangannya.
- 2) Meraih/mencapai target penjualan mobil, service dan *spart part* di wilayahnya dan mempertahankan/meningkatkan *market share* di wilayah pemasarannya.
- 3) Melaksanakan promosi penjualan yang efektif (meningkatkan penjualan) dan melakukan intervensi pasar baru dan menciptakan pasar potensial, guna mendukung tercapainya target penjualan mobil secara efektif, efisien dan berkesinambungan.
- 4) Berusaha/menjamin semua transaksi penjualan dan surat-surat /administrasi dari hasil transaksi penjualan dapat diselesaikan tepat waktu, benar dan sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku.
- 5) Semua transaksi penjualan, biaya-biaya dilaksanakan sesuai prosedur dan system yang berlaku dan menjamin tidak ada keluhan dari customer yang berhubungan dengan hal tersebut.
- 6) Mengontrol dan mengupayakan kesesuaian antara anggaran dengan realisasi dengan efektif dan efisien.

7) Membimbing dan membina seluruh staf cabang dalam mencapai tujuan Perusahaan.

b. Wewenang

1) Mengkoordinasi dan memberi petunjuk/pembinaan staf/bawahannya dalam aktivitas mencapai sasaran yang direncanakan.

2) Menilai/mengevaluasi seluruh staf dalam pelaksanaan tugas yang diberikan dan mengusulkan kepada Direksi peningkatan kesejahteraan staf dan bawahannya

2. Salesman

a. Tanggung Jawab Utama:

1) Melaksanakan kunjungan dan komunikasi (prospecting) dengan Customer potensial setiap hari dan membuat laporan kegiatan harian.

2) Membantu calon pembeli dalam pengurusan kelengkapan administrasi dan syarat-syarat pembelian kendaraan baik secara langsung maupun melalui leasing.

3) Melakukan follow-up penjualan/permintaan calon pembeli sampai Closing.

4) Membuat dan data base customer dan memaksimalkan pemanfaatannya.

5) Mendata/mengelola laporan hasil kunjungan Salesman/Counter guna mencari data Hot Prospect dan Low Prospect dalam rangka

permintaan dan analisis permintaan kendaraan pada bulan berikutnya.

- 6) Melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh Supervisor/Kacab sehubungan dengan kepentingan penjualan.

b. Wewenang:

- 1) Memberikan discount penjualan sesuai ketentuan.
- 2) Memberikan saran dan usulan kepada Kepala Cabang untuk peningkatan kinerja.

3. Counter Sales

a. Tanggung Jawab Utama :

- 1) Melayani tamu yang berkunjung ke showroom dengan memberikan informasi dan keterangan menyangkut mobil, syarat-syarat pembelian/ prosedur dan cara pengoperasian mobil.
- 2) Melakukan negosiasi dengan calon pembeli hingga closing.
- 3) Melaksanakan kontak komunikasi dengan calon pembeli dan membuat appointment.
- 4) Melakukan follow-up penjualan/permintaan calon pembeli sampai Closing.
- 5) Membantu calon pembeli dalam pengurusan kelengkapan administrasi dan syarat-syarat pembelian kendaraan.
- 6) Memberikan informasi dalam hal pemakaian, perawatan dan pelayanan purna jual kepada customer dan mendemonstrasikannya.

b. Wewenang:

- 1) Menerima dan melakukan prospecting terhadap tamu yang berkunjung ke showroom.
- 2) Memberikan saran dan usulan kepada Supervisor/Kepala Cabang Perwakilan ke arah peningkatan kinerja.

4. Kepala Administrasi

a. Tanggung Jawab Utama :

- 1) Mengkoordinir dan mengawasi seluruh kegiatan administrasi pada kantor cabang sesuai dengan system dan prosedur yang berlaku.
- 2) Mengecek dan meneliti bukti-bukti transaksi menurut jenisnya, kode, tanggal dan kelengkapan berkas administrasi/keuangan jumlah serta otorisasiya dan mencatatnya/membukukannya.
- 3) Melakukan konfirmasi dengan bagian-bagian yang bersangkutan untuk konfirmasi transaksi dan bukti penerimaan dan pengeluaran kas., (misalnya dengan bagian piutang untuk memeriksa Buku Besar Piutang Dagang)
- 4) Melakukan hubungan dengan leasing/bank dalam rangka pengurusan Kredit Pemilikan Mobil.
- 5) Mengontrol penerimaan dan pengeluaran kas agar tetap sesuai dengan system dan prosedur perusahaan yang berlaku.
- 6) Mengontrol pembukuan membuat laporan keuangan, kas dan laporan biaya secara periodik (bulanan).
- 7) Mengelola administrasi Pajak Karyawan dan Pajak Badan.

b. Wewenang :

- 1) Memberikan saran dan usulan kepada Kepala Cabang/Perwakilan ke arah peningkatan kinerja kegiatan administrasi di wilayah kerjanya.
- 2) Melakukan konfirmasi dengan bagian lain dalam hal keuangan.

5. Service Head

a. Tanggung Jawab Utama:

- 1) Mengkoordinir pelaksanaan service kendaraan yang mencakup administrasi service keuangan dan kegiatan service (WC dan repair) serta pelaporan.
- 2) Memberikan advice kepada customer dan melayani keluhannya/complain dalam hal service dan perawatan mobil.
- 3) Bertanggung jawab atas invoice dan pemberian discount pada Customer sesuai dengan sistem yang berlaku.
- 4) Membimbing dan mengarahkan serta mengevaluasi bawahan dalam menjalankan tugas.
- 5) Membuat laporan periodik hasil dan kegiatan service cabang/Sub Cabang.

b. Wewenang :

- 1) Menilai / mengevaluasi SA dan Foreman dalam pelaksanaan tugas yang diberikan.

- 2) Mengkoordinasi dan memberi petunjuk / pembinaan SA, Foreman dan Mekanik dalam aktivitas pencapaian sasaran dan target yang direncanakan.
- 3) Memberikan saran dan usulan kepada Kepala Cabang/Sub Cabang ke arah peningkatan kinerja kegiatan service di wilayah kerjanya.

#### 6. Part Head

##### a. Tanggung Jawab Utama :

- 1) Mengkoordinir pelaksanaan penjualan part dalam rangka pencapaian target.
- 2) Mengkoordinir administrasi penjualan part cabang.
- 3) Men-follow up penjualan ke Part shop dan ke Bengkel pengguna produk Part Toyota luar perusahaan.
- 4) Menganalisa dan melayani permintaan Part melalui hasil kunjungan Salesman setiap harinya.
- 5) Segera mengatasi masalah yang timbul dan keluhan Customer, membuat laporan serta mengusulkan penyelesaian masalah kepada Kepala Cabang/ Perwakilan atau As.Manajer/Manajer Part.
- 6) Membuat laporan periodik penjualan/supply part ke TAM dan ke Kantor Pusat.

##### b. Wewenang:

- 1) Memeriksa/menyetujui laporan bulanan parts.
- 2) Menilai / mengevaluasi staf part cabang/perwakilan dan jabatan lainnya dalam pelaksanaan tugas yang diberikan.

- 3) Memberikan saran dan usulan kepada Kepala Cabang/Perwakilan atau Manajer Part untuk peningkatan kinerja.



## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Perencanaan Anggaran Penjualan PT Toyota Hadji Kalla**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis, diketahui bahwa rencana anggaran penjualan disusun melalui tahap-tahap penyusunan anggaran, dimana dalam rencana penyusunan anggaran penjualan, PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba, bertujuan agar anggaran penjualan yang disusun dapat merefleksikan kebutuhan dari masing-masing bagian yang terdapat di dalam perusahaan, dengan pertimbangan bahwa tiap-tiap bagian lebih mengetahui kebutuhan dan kemampuan yang dimilikinya. Dalam pelaksanaannya, tiap bagian akan menyiapkan anggaran untuk kemudian diserahkan kepada Direksi, yang selanjutnya akan dibahas bersama dengan tiap-tiap bagian. Setelah anggaran yang diajukan dikoreksi dan mencapai kesepakatan, selanjutnya Direksi akan menyerahkan anggaran tersebut kepada Dewan Komisaris untuk disahkan.

Berdasarkan laporan pencapaian target, dapat diketahui kinerja manajer pemasaran, karena manajer pemasaran ikut serta dalam penyusunan anggaran penjualan, dan bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Kinerja manajer pemasaran dievaluasi dengan melihat pencapaian dari total penjualan, dan pencapaian tersebut dinyatakan dalam persentase. Pencapaian penjualan yang tinggi menandakan prestasi yang baik dari manajer pemasaran, sedangkan pencapaian yang rendah atau bahkan dibawah anggaran,

menandakan prestasi manajer pemasaran yang buruk. Dengan adanya analisis varians, juga dapat dilihat apakah varians yang terjadi adalah sebagai akibat prestasi atau faktor lainnya yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Direktur akan mengevaluasi kinerja kepala bagian dan seluruh personil pada setiap departemen akan dievaluasi kinerjanya oleh kepala bagian. Sedangkan kinerja direktur dalam mengkoordinir bawahannya akan dievaluasi oleh direktur utama. Adapun rincian hasil penjualan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2**  
**PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba**  
**Rincian Hasil Penjualan**

Jenis Mobil	Harga	Harga	Harga	Harga
Tahun	2012	2013	2014	2015
All New Avanza 1.3 E A/T	Rp 147.500.000	Rp 145.750.000	Rp 163.150.000	Rp 155.950.000
All New Avanza 1.3 E M/T	Rp 173.200.000		Rp 173.700.000	
All New Avanza 1.3 G M/T	Rp 162.600.000	Rp 160.000.000	Rp 179.100.000	
All New Avanza 1.3 G A/T	Rp 157.700.000			Rp 170.700.000
All New Avanza Veloz 1.5 S M/T	Rp 184.700.000	Rp 167.400.000	Rp 186.100.000	Rp 173.400.000
All New Avanza Veloz 1.5 S A/T	Rp 175.200.000	Rp 173.400.000	Rp 192.200.000	Rp 182.900.000
All New Avanza 1.5 M/T	Rp 169.900.000		Rp 203.700.000	
Yaris J M/T		Rp 190.150.000		Rp 187.350.000
Yaris E M/T		Rp 199.250.000		
Yaris S M/T				Rp 204.150.000
Yaris S Limited A/T		Rp 223.350.000		
Yaris TRD Sportivo Ver.2				Rp 246.450.000
Kijang Innova 2.5 E M/T			Rp 256.200.000	Rp 233.700.000
Kijang Innova 2.5 G M/T			Rp 263.600.000	
Kijang Innova 2.5 V M/T			Rp 273.900.000	Rp 288.750.000
Kijang Innova 2.5 V A/T		Rp 233.900.000		
Kijang Innova 2.0 J standar M/T		Rp 240.700.000	Rp 298.650.000	
Kijang Innova 2.0 E M/T		Rp 254.200.000	Rp 312.150.000	Rp 218.000.000
Kijang Innova 2.0 G M/T			Rp 308.200.000	
Kijang Innova 2.0 G Luxury Captain Seat M/T		Rp 276.750.000		Rp 247.500.000
Kijang Innova 2.0 G Luxury Captain Seat A/T				
Kijang Innova 2.0 V M/T		Rp 286.300.000		Rp 273.750.000
Kijang Innova 2.0 E A/T		Rp 269.200.000		Rp 231.200.000
Grand New Corolla Altis 1.8 E M/T 6-speed	Rp 393.150.000			
Grand New Corolla Altis 1.8 G CVT	Rp 362.850.000			
Grand New Corolla Altis 2.0 V CVT	Rp 340.650.000			
<b>Total</b>	<b>Rp 2.267.450.000</b>	<b>Rp 2.820.350.000</b>	<b>Rp 2.810.650.000</b>	<b>Rp 2.813.800.000</b>

Sumber : Data diolah PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba

Sebagaimana telah dipaparkan, maka rincian penjualan yang dicapai manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencapai target adapun rincian dan hasil penjualan serta anggaran yang direalisasikan dapat dilihat pada tabel dibawah.

### 1. Realisasi Hasil Penjualan

Berikut daftar pencapaian penjualan kendaraan bermotor pada PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba Makassar selama 4 tahun terakhir.

**Tabel 3**  
**Rekapitulasi Penerimaan Pendapatan**  
**PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba**  
**Tahun 2012 - 2015**

<b>Tahun</b>	<b>Target Penjualan</b>	<b>Realisasi (Pendapatan)</b>
2012	2,117,000,000	2,267,450,000
2013	2,670.000.000	2,820,350,000
2014	2,750.000.000	2,810,650,000
2015	2,780.000.000	2,813,800,000
<b>Total</b>	<b>10.017.000.000</b>	<b>10.712.250.000</b>

Sumber : PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba

Secara keseluruhan, terjadi varians yang menguntungkan untuk penjualan produk Toyota berupa kendaraan bermotor. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja manajemen perusahaan tergolong baik.

Berikut rekap biaya anggaran dari tahun 2012 - 2015 :

**Tabel 4**  
**Anggaran Biaya Penjualan**  
**(Dalam Jutaan Rupiah)**  
**PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba**  
**Tahun 2012 - 2015**

<b>Tahun</b>	<b>Brosur Harga</b>	<b>Brosur Pamflet</b>	<b>Reklame</b>	<b>Iklan</b>	<b>Pameran</b>
2012	10	15	5	50	100
2013	10	15	5	50	80
2014	10	15	5	50	100
2015	10	15	5	50	150
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>200</b>	<b>430</b>

Sumber : PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba

Namun, kelemahan perusahaan dalam menyusun anggaran penjualan, adalah anggaran dinyatakan dalam satuan moneter (rupiah), alangkah lebih efektif dan efisien apabila anggaran dinyatakan dalam jumlah (unit), sehingga gambaran mengenai anggaran dapat diteliti lebih detail. Begitu juga dengan pembagian pendapatan dalam menyusun anggaran, seharusnya anggaran penjualan kendaraan bermotor lebih rinci lagi dengan cara menguraikan setiap jenis kendaraan dan pendapatan yang diperoleh tiap bulannya, lalu dirangkumkan menjadi satu tahun periode anggaran. Begitu juga dengan pendapatan yang diperoleh dari jasa reparasi (*workshop*), dan penjualan suku cadang kendaraan bermotor (*spareparts*), perlu adanya laporan mengenai anggaran setiap bulan. Dengan cara seperti

ini, maka penilaian ataupun evaluasi kinerja manajemen perusahaan pun lebih riil dan obyektif.

Dari hasil yang diperoleh dalam proses penyusunan anggaran penjualan pada PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba, dipertimbangkan pula faktor-faktor yang dapat mempengaruhi seperti data, informasi dan pengalaman anggaran yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan, seperti:

- a. Anggaran penjualan tahun sebelumnya beserta realisasi anggaran penjualan tahun sebelumnya.

Anggaran beserta realisasi anggaran tahun sebelumnya, merupakan salah satu alat yang digunakan manajemen sebagai pertimbangan dalam proses penyusunan anggaran. Melalui anggaran dan realisasi anggaran tahun sebelumnya, manajemen dapat memprediksikan berapa besar anggaran yang harus ditetapkan, apakah lebih besar dari tahun sebelumnya atau lebih kecil. Namun penetapan besaran anggaran ini juga memerlukan pertimbangan faktor-faktor lain juga seperti kondisi perekonomian di Indonesia khususnya di Sulawesi Selatan, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi dan informasi.

- b. Pedoman-pedoman dan kebijakan perusahaan.

Dalam proses penyusunan anggaran pada PT. Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba, pembuat anggaran menggunakan pedoman penyusunan anggaran serta kebijakan perusahaan yang berkaitan

dengan penyusunan anggaran. Pedoman penyusunan anggaran ini dikeluarkan perusahaan setiap tahun, sehingga ketetapan-ketetapan yang terdapat dalam pedoman tersebut sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan setiap tahunnya.

c. Perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi.

Selain itu, perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi juga perlu diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Dalam bidang keuangan, pencatatan ataupun pembuatan anggaran memberikan kemudahan yang sangat besar, selain itu waktu yang diperlukan pun menjadi lebih efektif dan efisien.

## **2. Periodisasi Evaluasi Anggaran Penjualan**

Periode anggaran penjualan pada PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba ditetapkan untuk satu tahun anggaran mulai tanggal 1 Januari sampai 31 Desember. Satu tahun anggaran tersebut dibagi ke dalam dua triwulan yaitu:

- a. Triwulan I berlaku mulai tanggal 1 Januari s/d 31 Maret
- b. Triwulan II berlaku mulai tanggal 1 April s/d 30 Juni
- c. Triwulan III berlaku mulai tanggal 1 Juli s/d 30 September
- d. Triwulan IV berlaku mulai tanggal 1 oktober s/d 31 Desember.

Penyusunan anggaran penjualan untuk satu tahun anggaran berikutnya dimulai pada bulan Juli tahun berjalan. Hal ini dilakukan berdasarkan keputusan. Hal ini dimaksudkan agar sebelum tahun anggaran

berikutnya tiba, anggaran untuk tahun anggaran tersebut telah selesai ditetapkan sehingga dapat dilaksanakan tepat pada waktunya. Setiap akhir bulan dilakukan analisis terhadap penjualan yang terjadi, yang dibandingkan dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan. Kemudian hasil analisis laporan ini akan disampaikan oleh Bagian Akuntansi kepada Direksi untuk dievaluasi lebih lanjut. Proses evaluasi dilakukan setiap triwulan. Bila terdapat penyimpangan yang bersifat material, maka akan dievaluasi penyebabnya sehingga dapat dilakukan perubahan dan penyesuaian terhadap nilai anggaran bulan berikutnya, hal ini memungkinkan penyimpangan material tidak akan terjadi di bulan-bulan selanjutnya.

### **3. Adapun Dasar Perhitungan Anggaran Penjualan**

Dalam menentukan laba atau rugi merupakan hasil yang diperoleh dari penjualan retail, dan jasa service yang dilakukan oleh divisi penjualan. Perhitungan rugi-laba akan memberikan informasi mengenai target penjualan yang telah dilakukan selama periode berlangsung. Perhitungan rugi-laba sangat penting untuk informasi bagi manajemen maupun Kepala Divisi karena dengan adanya informasi mengenai rugi-laba maka manajemen dapat membuat acuan mengenai penyusunan anggaran untuk tahun yang akan datang.

Berikut ini Penulis menyajikan tabel mengenai hasil penjualan retail, service dan sparepart yang diperoleh pada PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba, sebagai berikut :

**Tabel 5**  
**Laba Rugi**  
**Tahun 2012-2015**

<b>Pendapatan</b>	
Penjualan Unit	<b>10.712.250.000</b>
Penjualan Part	-
Pendapatan Service	-
<b>Jumlah</b>	<b>10.712.250.000</b>
<b>Harga Pokok Penjualan</b>	
Persediaan Barang Dagang Awal	
Potongan Penjualan	
Biaya Angkut	
Persediaan Barang Dagang Akhir	<b>2.970.860.000</b>
<b>Harga Pokok Penjualan</b>	<b>2.970.860.000</b>
<b>Laba kotor</b>	<b>7.741.390.000</b>
<b>Biaya operasional</b>	
Biaya kendaraan	
Biaya Pengiriman barang	
Biaya Iklan & Promosi	<b>430.000.000</b>
Biaya Operasional Lain-lain	
<b>Jumlah</b>	<b>430.000.000</b>
<b>Laba Rugi Bersih Sebelum Pajak</b>	<b>7.311.390.000</b>

Sumber: PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba (Hasil Olah Data)

Berdasarkan tabel diatas laba pada Divisi Keuangan PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba, Penulis dapat menyimpulkan bahwa laba yang diperoleh setiap tahunnya mengalami kenaikan. Diakibatkan



besarnya laba yang diperoleh dipengaruhi oleh besar kecilnya penjualan dan harga pokok penjualan.

## **B. Analisis Penerapan Anggaran Penjualan dalam pencapaian Laba**

Anggaran penjualan merupakan dasar bagi penyusunan anggaran-anggaran perusahaan lainnya. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran penjualan ini harus dilakukan secara cermat dan hati-hati.

Bila dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan oleh PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba, maka proses penyusunan anggaran penjualan yang diterapkan telah dilaksanakan terhadap seluruh kegiatan kerja yang berasal dari proses jual dan jasa service kendaraan.

Dalam proses penyusunan anggaran penjualan ini mencakup perusahaan, tujuan perusahaan serta analisis-analisis untuk meningkatkan penjualan itu sendiri. Adapun prosedur penyusunan anggaran penjualan adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan telah menentukan dasar-dasar anggaran, dimana isinya adalah penentuan *relevan variabel* yang mempengaruhi penjualan, penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan serta penentuan strategi dasar.
2. Dalam penyusunan rencana penjualan, perusahaan telah melakukan analisis ekonomi dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti moneter, kependudukan, kebijakan-kebijakan pemerintah dibidang ekonomi.
3. Melakukan analisis penentuan prestasi penjualan yang akan datang.

4. Menyusun *forecast* penjualan yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa lalu.
5. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (*Budgeted Sales*)
6. Menghitung laba/rugi yang diperoleh (*Budget Profit*).
7. Mengkomunikasikan rencana penjualan yang disetujui oleh pihak yang berkepentingan.

Walaupun dalam pelaksanaannya masih harus ada perbaikan-perbaikan terutama dalam bidang pengawasan terhadap pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Pengawasan ini sangat penting bagi penyusunan kerja untuk menilai sampai dimana kinerja dari para pelaksananya.

Selain itu juga pengawasan ini bertujuan untuk meminimalisasi kesalahan-kesalahan yang akan terjadi dari kegiatan kerja para pegawainya. Pengawasan ini berguna untuk melakukan evaluasi hasil akhir kerja pada perusahaan. Evaluasi ini dilakukan agar rencana yang telah ditetapkan tercapai, kegiatan evaluasi biasanya diadakan rutin setiap tiga bulan sekali atau pertriwulan. Dari hasil evaluasi, kemudian dilakukan revisi-revisi dengan tujuan pelaksanaan kerja tidak terlalu jauh dari rencana yang telah ditetapkan, sehingga rencana ini dapat berjalan dengan tepat. Revisi dapat dilakukan di pertengahan periode atau selama perencanaan kerja sedang berlangsung.

Dilihat dari Tabel 5 diatas bahwa hasil perhitungan laba rugi cukup optimal dimana perkembangan anggaran penjualan pada PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba selama 4 tahun dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2015.

Bagian yang dilibatkan dalam penyusunan hasil penjualan adalah bagian keuangan dan penjualan. Mereka menganalisis data-data periode sebelumnya untuk dijadikan suatu data baru yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan dalam mencapai target. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Laporan Hasil penjualan, Persentase Kenaikan & Penurunan**  
**PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba**  
**Tahun 2012 s/d 2015**

<b>Tahun</b>	<b>Hasil penjualan</b>	<b>Kenaikan</b>	<b>Penurunan</b>
2012	2,267,450,000	-	-
2013	2,820,350,000	12.900.000	-
2014	2,810,650,000	9.700.000	-
2015	2,813,800,000	3.150.000	-

Sumber : Diolah dari Laba PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba

Berdasarkan tabel 6 yang disajikan diatas akan diuraikan sebagai berikut :

1. Pada tahun 2012, hasil penjualan adalah Rp 2,267,450,000., Untuk tahun 2013, hasil penjualan mengalami kenaikan dari tahun 2012, yaitu sebesar Rp 12.900.000, hal ini disebabkan karena seringnya melakukan promosi penjualan.
2. Pada tahun 2013, hasil penjualan adalah Rp 2,820,350,000., Untuk tahun 2014, hasil penjualan masih mengalami kenaikan dari tahun 2013, yaitu sebesar Rp 9.700.000., hal ini disebabkan karena adanya kenaikan volume penjualan baik kendaraan.

3. Pada tahun 2014, hasil penjualan adalah Rp. 2,810,650,000., Untuk tahun 2015, hasil penjualan mengalami peningkatan dari tahun 2015, yaitu sebesar 9.700.000.

Salah satu tujuan dari perusahaan adalah memperoleh laba yang optimal. Perolehan laba yang optimal ini tentunya telah mereka perhitungkan dalam membuat anggaran yang telah dibuat oleh pihak manajemen. Oleh karena itu, anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam perolehan laba yang optimal. Dimana laba diperoleh dari pendapatan penjualan (Realisasi anggaran penjualan) dikurangi dengan biaya-biaya operasional.

Adapun hasil perhitungan yang di peroleh yang menghubungkan antara pendapatan dan biaya operasional yakni :

$$\begin{aligned} \text{Pendapatan} - \text{Biaya} &= \text{Rp } 10.712.250.000 - \text{Rp } 430.000.000 \\ &= \text{Rp } 10.282.250.000 \end{aligned}$$

Sebagaimana hasil yang di peroleh dapat di ketahui bahwa pendapatan kotor yang di peroleh PT Toyota Hadji Kalla Cabang Bulukumba selama 4 periode sebesar Rp 10.282.250.000 dari hasil penjualan retail adapun pendapatan bersih yang diperoleh sebesar Rp 5.311.390.000 sebagaimana hasil laporan laba rugi yang di peroleh pada tabel 5 diatas.

Adapun hubungan antara pengguna anggaran dengan pencapaian laba maksimum dapat di lihat dari hasil analisis dengan metode *gross profit margin* (GPM) berikut :

Gross Profit Margin = Laba Bersih (Kotor) Sebelum Pajak/ Total Pendapatan

$$X = (7.311.390.000 / 10.712.250.000) \times 100\%$$

$$X = 68 \%$$

Artinya, untuk setiap 1 rupiah pendapatan perusahaan, perusahaan harus membayar beban usahanya sebesar 0,68 rupiah (dari 68%). Prosentase Gross Profit Margin ini dapat dijadikan sebagai indikator kesehatan suatu perusahaan.

Jika prosentase Gross Profit Margin-nya rendah, artinya beban penjualan perusahaan tinggi sehingga menyebabkan Laba Kotornya rendah. Perusahaan perlu menerapkan strategi bisnis baru jika Gross Profit Margin-nya di bawah angka 50%.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penjelasan pada bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perusahaan melakukan penyusunan anggaran yang dilakukan oleh direktur lalu dirembukkan secara bersama-sama oleh dewan komisaris, yang kemudian diteliti lebih lanjut oleh *finance and accounting department*. Perusahaan melakukan evaluasi kinerja manajemen dengan menggunakan anggaran dan realisasi penjualan, serta anggaran dan realisasi biaya yang dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Penyusunan anggaran penjualan kurang spesifik, tidak ada pembagian yang lebih rinci dalam penjualan kendaraan bermotor, dan anggaran penjualan disusun tidak setiap satu bulan, melainkan dalam periode triwulan dalam 4 setahun. Begitu juga halnya dengan pemberian jasa reparasi (*workshop*), dan penjualan sukucadang (*spareparts*).

#### **B. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah :

1. Struktur organisasi perusahaan hendaknya dapat menerangkan dengan jelas tugas dan tanggung jawab dari setiap personil, khususnya bagian akuntansi dan keuangan, sehingga dapat dengan mudah meminta dan memberikan pertanggungjawaban.

2. Perusahaan dapat menetapkan standar varians, yang dapat berupa persentase dari penjualan yang dianggarkan, sehingga dapat dengan mudah ditentukan apakah suatu varians bersifat material atau tidak, serta meghemat waktu.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharismi. (2004). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta. Bandung.
- Abdurrahman. (2001). *Dasar-dasar Public Relations*. PT. Citra Aditya Bakti. Bandung.
- Assuari, Sofjan. (2004). *Manajemen Pemasaran*, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Basu Swastha. (2007). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedelapan. Cetakan Kedelapan. Penerbit Liberty. Jakarta.
- Basu Swastha, Ibnu Sukotjo, (2005). *Pengantar Bisnis Modern*, Cetakan ketiga, Liberty. Yogyakarta.
- Ellen, Et al. (2011). *Patching Up The Holes: Alanalyzing The Work Of Home Care*. Canadial Journal Of Public Healt.
- Haruman, tendi, (2010). *Penyusunan Penganggaran Perusahaan*, Edisi Kedua, Graha Ilmu. Bandung
- Ismail, Sholihin.2008. *Pengantar Manajemen*. Erlangga.Jakarta
- Ismatullah, Dedi. (2010). *Akuntansi Pemerintahan*, C.V Pustaka Setia. Bandung.
- Kotler, Philip. (2008). *Manajemen Pemasara*, Jilid 1, Edisi 12,PT. Indeks. Jakarta.
- Mangkunegara, DR.A.A. Anwar Prabu.2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama. Bandung
- M. Nafarin. (2012). *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nordiawan, Dedi, (2012). *Akuntansi Sektor Publik*, Edisi Jilid Pertama, Salemba Empat. Jakarta.



Payaman Simanjuntak. (2005). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, UI Pres. Jakarta

Rustiadi. (2011). *Perencanaan dan Pengembangan Wilayah*, Crestpent Pres dan Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Jakarta.

Sugiyono, (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.

Usman, Husaini Dan Tcokroaminoto, Bintoro .(2008). *Manajemen teori praktik dan riset*. Bumi Aksara. Jakarta.