

# ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA



**ARIS SETIA NOOR, SE.,M.Si**



**ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI  
ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA**

**Penulis :**

Aris Setia Noor, SE.,M.Si

**Editor :**

Dr. Dra. Hj. Kurniaty, MM

Dr. Dra. Hj. Rahmi Widyanti, M.Si

Dr. Drs. H. Maskur, MM

**Penyunting :**

Antoni Pardede, S.Si., M.Si., Ph.D

**Desain Sampul dan Tata Letak :**

Hj. Purnama Sari, S.Kep.,Ners

**ISBN : 978-602-53367-7-5**

**Penerbit :**

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin

**Redaksi :**

Jl. Adhyaksa No. 2 Kayutangi Banjarmasin 70123

Phone : (0511) 3304352

Cetakan Pertama 2019

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin  
tertulis dari Penerbit

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke-Hadirat Allah SWT, Rabb semesta alam, dengan rahmat dan hidayah-Nya, ilmu yang bermanfaat, serta bimbingan dan petunjuk yang selalu menyertainya dari-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan buku ini.

Buku yang penulis tulis ini mengambil judul : ” **Anggaran Penjualan sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba** *or in English “ Sales Budget for Income Planning and Profit Controlling”*.

Dengan rasa hormat dan pengharapan yang setinggi-tingginya, perkenankanlah pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat Bapak Rektor Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjary (UNISKA), Dekan Fakultas Ekonomi, UPT Pusat Publikasi dan Pengelolaan Jurnal sehingga dapat memperlancar penyelesaian penulisan buku ini.

Teristimewa, penulis sampaikan puji syukur dan sembah sujud kepada Almarhum Ayahnda dan Ibunda, dan adik-adik yang telah memberikan dorongan lahir batin serta mendoakan penulis setiap saat untuk dapat menyelesaikan buku ini.

Penulis menyadari masih banyak lagi pihak-pihak yang belum dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan tenaga, dana, pikiran, fasilitas, dan sebagainya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih.

Atas semua kebaikan, perhatian, amal ibadah, dan motivasi yang diberikan kepada penulis, semoga mendapat balasan dari Allah Yang Maha Kuasa. Amiin. Akhirnya semoga buku ini bermanfaat bagi kita semua dan bagi pengembangan ilmu ekonomi khususnya. Amin

Banjarmasin, Agustus 2019

Penulis

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	iii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	iv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	2
1.3. Batasan Masalah .....	3
1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	3
1.4.1 Tujuan Penelitian.....	3
1.4.2 Manfaat Penelitian.....	3
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
2.1. Pengertian Anggaran .....	5
2.2. Karakteristik Anggaran .....	5
2.3. Kegunaan Anggaran .....	6
2.4. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran .....	9
2.5. Jenis-Jenis Anggaran .....	11
2.6. Proses Penyusunan Anggaran .....	12
2.7. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian .....	13
2.8. Anggaran Penjualan .....	14
2.8.1 Pengertian Anggaran Penjualan .....	14
2.8.2 Manfaat Anggaran Penjualan .....	14

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

2.8.3	Jangka Waktu (Periode) Anggaran .....	15
2.8.4	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Perusahaan .....	16
2.8.5	Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran Penjualan ....	17
2.8.6	Bentuk Anggaran Penjualan .....	18
2.9.	Kerangka Pemikiran .....	18
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>20</b>
3.1.	Desain Penelitian .....	20
3.2.	Jenis dan Sumber Data . .....	20
3.3.	Teknik Pengumpulan Data .....	20
3.4.	Unit Analisis .....	21
3.5.	Teknik Analisis Data .....	21
<b>BAB IV</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>23</b>
4.1.	Sejarah Singkat Perusahaan .....	23
4.2.	Struktur Organisasi .....	23
4.3.	Hal yang Berhubungan dengan Produksi .....	27
4.4.	Analisis Selisih Penjualan dan Analisis Selisih Laba Kotor ..	33
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>51</b>
5.1.	Kesimpulan .....	51
5.2.	Saran-saran .....	52

## **DAFTAR PUSTAKA**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia usaha belakangan ini semakin pesat. Apalagi dalam situasi dunia perekonomian yang makin terbuka. Setiap perusahaan semakin terpacu untuk dapat meningkatkan usahanya agar tidak tertinggal dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Teknologi serta kebutuhan hidup manusia juga semakin meningkat. Saat ini, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, manusia dihadapkan dengan berbagai macam pilihan barang dan beragam merek pula. Hal ini membuat merek suatu barang memegang peranan penting. Produk yang kualitasnya akan tetap diingat, namun sebaliknya produk yang buruk kualitasnya, tidak akan bertahan atau bersaing dengan produk yang berkualitas. Pada umumnya perusahaan yang menghasilkan barang berkualitas tinggi memiliki pangsa pasar yang besar dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menghasilkan produk bermutu.

Untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki, salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menggunakan sistem penganggaran dalam kegiatan perusahaannya. Di dalam sistem penganggaran terdapat tujuan perusahaan yang lebih nyata sehingga perencanaan aktivitas yang akan dilaksanakan untuk mencapainya dapat disusun dengan baik. Anggaran juga merupakan alat ukur untuk menilai keberhasilan yang telah dicapai serta alat untuk mengendalikan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Prosedur dan pengolahan data dalam penyusunan anggaran secara efisien dan efektif mempunyai peranan penting agar anggaran yang dihasilkan benar-benar bermanfaat bagi kepentingan perusahaan. Anggaran yang baik dan benar akan sangat

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

mendukung pengambilan keputusan bagi manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan dan dapat digunakan untuk menilai prestasi para karyawan. Bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, dimana situasi pasar sulit untuk dipastikan, maka perencanaan dan pengendalian kegiatan penjualan merupakan hal vital.

Salah satu bentuk alat bantu dalam perencanaan dan pengendalian perusahaan dalam rangka kegiatan menuju pencapaian laba yang optimal sesuai dengan yang dianggarkan adalah anggaran penjualan. Dalam anggaran penjualan terdapat sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk jangka waktu tertentu, dan berawal dari sana disusun perencanaan tentang operasi perusahaan agar sasaran tersebut dapat dicapai. Anggaran penjualan merupakan pedoman dasar bagi seluruh aktivitas perusahaan dalam segala segi, baik dari perencanaan persediaan, kegiatan pemasaran, perekrutan karyawan, masalah administrasi, masalah dana dan investasi sampai dengan masalah kelangsungan hidup perusahaan dan ekspansi usaha.

Anggaran penjualan juga merupakan alat pengendalian untuk seluruh aktivitas perusahaan, terutama yang berkaitan dengan aktivitas pemasaran. Anggaran penjualan juga dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan bagian pemasaran, apakah telah mengerahkan kemampuannya untuk mencapai sasaran dengan efisien dan efektif.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses pengendalian anggaran penjualan yang dilakukan oleh CV. Kadar Banjarmasin.

2. Apakah peranan anggaran penjualan dalam usaha mencapai laba sudah sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.
3. Tindakan apakah yang diperlukan oleh manajemen terhadap penyimpangan anggaran penjualan dan laba yang terjadi.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Memberikan gambaran tentang pelaksanaan pengendalian anggaran penjualan yang dilakukan oleh CV. Kadar Banjarmasin.
2. Mengetahui sejauh mana peranan anggaran penjualan dalam usaha mencapai laba yang diharapkan perusahaan.
3. Untuk mengetahui perbaikan yang diperlukan dalam meningkatkan pengendalian terhadap anggaran penjualan.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

1. Menambah wawasan dan pengetahuan serta memberi pengalaman berharga bagi penulis mengenai peranan anggaran serta memperluas ruang lingkup pemikiran dengan keadaan dunia usaha yang nyata dalam perusahaan.
2. Hasil penelitian dapat menjadi bahan masukan bagi pihak manajemen untuk mengatasi persoalan yang berkaitan dengan anggaran penjualan.
3. Sebagai bahan perbandingan atau referensi oleh pihak lain untuk penelitian berikutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Anggaran**

Berikut ini akan diuraikan beberapa definisi anggaran yang diungkapkan oleh beberapa ahli :

“Anggaran (*budget*) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) yang akan datang.” (Munandar, 1998:1)

Selanjutnya Mulyadi (2007:488) memberikan penjelasan bahwa :

“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program.”

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian anggaran adalah rencana perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan disusun secara formal dengan satu periode tahunan, untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian.

#### **2.2 Karakteristik Anggaran**

Menurut Mulyadi (2007:490) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Keenam karakteristik di atas menunjukkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen yang dinyatakan dengan satuan uang dan mencakup periode tertentu dimana proposal anggaran dianalisis dan disetujui lebih dahulu oleh pejabat yang mempunyai wewenang lebih tinggi dari pembuat anggaran. Anggaran yang telah disetujui dapat diubah hanya bila terdapat keadaan khusus, kemudian secara periodik prestasi yang dicapai akan dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, dan hasilnya akan dianalisis serta dijelaskan penyebab-penyebabnya.

### **2.3 Kegunaan Anggaran**

Secara umum dapat dikatakan bahwa anggaran disusun sebagai pedoman bagi manajemen dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan untuk tujuan perusahaan secara menyeluruh. Kegunaan anggaran umumnya terletak dalam bidang perencanaan, pengendalian dan pengkoordinasian.

Menurut Amin Wijaya Tunggal (1995:7), secara lebih spesifik, kegunaan atau fungsi anggaran terletak pada tiga bidang, yaitu :

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

1. Kegunaan penganggaran dalam bidang perencanaan :
  - a. Berdasarkan tindakan dan penyelidikan, studi dan riset.
  - b. Mengumpulkan bantuan, pendapat, saran dari berbagai pihak dalam perusahaan, dalam menentukan cara yang paling menguntungkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
  - c. Sebagai sarana yaitu kebijakan pokok secara berkala ditelaah kembali, disusun dan ditetapkan sebagai pedoman pokok organisasi secara keseluruhan.
  - d. Membantu menentukan tujuan perusahaan.
  - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja dalam perusahaan.
  - f. Membantu membuat lebih efektif penggunaan peralatan (*equipment*).
  - g. Anggaran merupakan panduan dalam rangka pencapaian sasaran ekonomis perusahaan.
  - h. Implikasi keuangan pada masa yang akan datang serta konsekuensi dan tindakan yang diperlukan akan lebih jelas.
  - i. Rencana kerja dapat dianalisis dengan lebih baik.
  - j. Perencanaan partisipatif akan menghasikan komitmen pelaksana.
2. Kegunaan penganggaran dalam bidang pengkoordinasian :
  - a. Mengkoordinasi dan menyatukan kegiatan manusia dalam perusahaan.
  - b. Mengaitkan kegiatan-kegiatan perusahaan dengan kecenderungan umum perkembangan usaha yang diharapkan dikemudian hari.
  - c. Mengarahkan dana dan daya pada usaha yang paling menguntungkan melalui program yang berkembang (antara fungsi-fungsi atau unit kegiatan dalam perusahaan) dan menyatu.

- d. Menunjukkan kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
  - e. Karena penyusunan anggaran yang baik melibatkan segenap fungsi di perusahaan, maka koordinasi dalam perencanaan akan terjadi.
  - f. Dalam tahap realisasi, anggaran akan cenderung mendorong adanya tindakan koordinatif.
  - g. Setelah diterapkan, perbandingan antara realisasi dengan rencana perlu dibahas secara terkoordinasi.
3. Kegunaan penganggaran dalam pengendalian ;
- a. Mengendalikan operasi dan biaya serta pengeluaran.
  - b. Mencegah terjadinya pemborosan.
  - c. Menentukan standar yang memadai untuk mengukur prestasi.
  - d. Anggaran merupakan alat pembanding sejauh pelaksanaan rencana tercapai.
  - e. Mendorong kesadaran pengendalian biaya.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi penting manajemen. Dalam hal ini perencanaan (*Planning*), anggaran memaksa manajemen untuk mengikuti cara-cara yang sistematis dalam perencanaan, memikirkan aktivitas perusahaan untuk masa yang akan datang. Dalam organisasi (*Organizing*), anggaran memberikan sarana untuk koordinasi antar bagian atau departemen yang ada di perusahaan. Anggaran memaksa adanya organisasi yang baik sehingga setiap manajer tahu wewenang dan kewajibannya. Jika ada sesuatu yang tidak sesuai dengan rencana maka perusahaan akan bisa menunjuk siapa yang bertanggung jawab untuk hal itu, karena setiap manajer, kepala regu dan mandor diikutsertakan dalam

penyusunan anggaran. Dalam pengarahan (*directing*), anggaran membuat manajer harus bersiap untuk memberi semangat dan mendukung orang yang melaksanakan rencana dan bekerja dalam struktur, dan berusaha untuk membuat karyawan memusatkan perhatian pada sasaran organisasi. Dalam fungsi pengawasan (*Controlling*), anggaran menyediakan pedoman dalam mengukur pelaksanaan atau prestasi.

#### **2.4 Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran**

Menurut Supriyono (1993:344), pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya, seperti yang dijelaskan di bawah ini :

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan.
4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
5. Mengembangkan iklim sadar laba dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijakan dan pasar yang sudah ditentukan.

8. Mengkoordinasikan, menghubungkan dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan insentif untuk pelaksanaan yang efektif.
10. Menyediakan tujuan dan sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual.

Menurut Amin Wijaya Tunggal (1995:10), disamping manfaat yang diperoleh dari program penganggaran tersebut, juga harus diperhatikan bahwa program penganggaran mempunyai beberapa keterbatasan (*limitations*) yaitu :

1. Program penganggaran disusun berdasarkan taksiran yang tidak selalu tepat. Karena itu perbaikan dan penyesuaian dari taksiran tidak perlu diadakan apabila penyimpangan yang terjadi mengubah program penganggaran. Apabila suatu program penganggaran telah disusun harus dimungkinkan diadakan perbaikan dan penyesuaian.
2. Program anggaran membutuhkan partisipasi dan kerja sama dari semua anggota manajemen. Untuk itu dibutuhkan rasa antusiasisme dari manajemen puncak di dalam pelaksanaan anggaran. Suatu program anggaran yang hanya berupa “*lips service*” tidak akan memberikan manfaat apa-apa bagi organisasi. Dalam hal ini hubungan manusia sangat menentukan.
3. Penganggaran adalah untuk membantu bahan untuk menggantikan pertimbangan manajemen program. Anggaran membantu manajemen dengan menyediakan informasi yang rinci yang memungkinkan manajer

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

melaksanakan kegiatan dengan lebih yakin dan terarah dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Penerapan suatu program penganggaran di dalam suatu organisasi, memerlukan waktu. Seringkali manajemen kehilangan kesabarannya karena mengharapkan terlalu banyak akan waktu yang terlalu singkat. Setiap pelaksana program penganggaran pertama-pertama harus diyakinkan dahulu mengenai manfaat dari program penganggaran. Kemudian diperlukan mereka diberi petunjuk, pedoman-pedoman dan latihan mengenai pelaksanaan sistem pengendalian anggaran.
5. Mungkin dapat berakibat pencapaian operasi kurang maksimal.
6. Penentuan batasan, asumsi serta proyeksi yang sangat menyimpang dapat mengurangi arti pentingnya anggaran.
7. Anggaran yang tidak realistis mungkin dapat berakibat negatif.
8. Makan waktu, biaya, serta kesabaran untuk merancang, mengimplementasikan dan melihat hasilnya.

## 2.5 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Amin Wijaya Tunggal (1995:11), jenis-jenis anggaran yang dikenal dalam dunia usaha adalah :

- a. Anggaran induk (*Master Budget*) adalah merupakan anggaran yang menyeluruh mencakup laba yang diinginkan serta program teekoordinasi untuk mencapainya.
- b. Anggaran pengeluaran modal (*Capital Ecpenditure Budget*) adalah bagian dari anggaran induk atau anggaran terpisah tentang usulan penambahan aktiva tetap dan pembiayaannya.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

- c. Anggaran pengeluaran operasi (*Operating Expenditures Budget*) bagian dari anggaran induk yang menurut perincian biaya-biaya operasi dari tiap bagian.
- d. Anggaran biaya teknis (*Engineered Cost Budget*) adalah bagian anggaran biaya untuk pusat pertanggung jawaban yang hasilnya “dapat diukur”.
- e. Anggaran biaya yang ditetapkan (*Discretionary Cost Budget*) adalah bagian anggaran biaya untuk pusat pertanggung jawaban yang hasilnya “tidak dapat diukur”.
- f. Anggaran variabel atau fleksibel adalah anggaran yang memperhitungkan beberapa tingkat kapasitas produksi atau satuan kapasitas lain.

## 2.6 Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Stoner et al (1996:260), dalam proses pembuatan anggaran ada 2 proses yang dapat dilakukan :

1. Penganggaran dari atas ke bawah, anggaran yang dibuat ditetapkan sendiri oleh manajer puncak tanpa atau hanya sedikit berkonsultasi dengan manajer dibawahnya.
2. Penganggaran dari bawah ke atas, anggaran dipersiapkan, sekurang-kurangnya pada tahap awal, oleh mereka yang harus menjalankannya. Anggaran tersebut selanjutnya diserahkan untuk disetujui oleh manajer tingkat yang lebih tinggi.

Menurut proses yang dijelaskan di atas, kebanyakan perusahaan lebih menyukai proses penganggaran dari bawah ke atas, karena mempunyai beberapa manfaat seperti yang diuraikan oleh Stoner et al (1996:260), sebagai berikut:

“Supervisor dan kepala departemen tingkat bawah mempunyai pandangan yang lebih tajam mengenai kebutuhan mereka daripada manajer puncak, dan mereka

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba



dapat memberikan rincian pendukung yang lebih realistis untuk usulan mereka. Mereka juga akan lebih teliti mengenai hal-hal yang vital atau kesalahan tersembunyi, yang akan dapat merintangai tahap pelaksanaannya. Semangat dan kepuasan kerja biasanya lebih tinggi apabila individu berpartisipasi secara aktif dalam mengambil keputusan yang menyangkut diri mereka.”

## 2.7 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian, selain anggaran sebenarnya ada beberapa alat lain yang dapat digunakan oleh manajemen salah satunya menurut Koontz et al (1993:222,234), adalah :

1. PERT (Program Evaluasi dan Teknik Peninjauan), mewakili generasi baru alat-alat perencanaan dan pengendalian.
2. Data statistik, laporan khusus dan analisis, analisis pulang pokok (BEP = *Break Even Point*), audit operasional, dan observasi pribadi, sebagai sarana pengendalian tradisional.

Namun dari seluruh alat perencanaan dan pengendalian yang disebutkan di atas menurut Stoner et al (1996:258), ada beberapa alasan mengapa anggaran bisa dipakai secara luas :

1. Anggaran dapat dinyatakan dalam bentuk uang, yang mudah digunakan sebagai sebutan untuk beraneka ragam aktivitas organisasi menerima karyawan baru dan melatih mereka, pembelian peralatan, manufaktur, periklanan, dan penjualan.
2. Aspek keuangan dari anggaran berarti bahwa anggaran secara langsung dapat menyampaikan informasi mengenai sebuah sumber daya kunci organisasi-modal dan mengenai tujuan kunci organisasi-laba. Oleh karena itu anggaran sangat disukai oleh perusahaan yang berorientasi laba.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

3. Anggaran menetapkan standar prestasi kerja yang jelas dan tidak meragukan untuk jangka waktu tertentu biasanya satu tahun. Pada interval yang ditetapkan selama kurun waktu tersebut, prestasi kerja yang tercapai akan secara langsung dibandingkan dengan anggaran itu. Penyimpangan dapat dideteksi dengan cepat dan tindakan perbaikan segera diambil.

## **2.8 Anggaran Penjualan**

### **2.8.1 Pengertian Anggaran Penjualan**

Menurut Munandar (1998:49), anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih rinci mengenai penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis dan harga yang akan dijual serta waktu dan tempat (daerah) penjualannya.

Sedangkan Sofyan Syafri Harahap (1996:160) menyimpulkan bahwa anggaran penjualan adalah rencana penyusunan anggaran keuangan yang dimulai dari penjualan/penghasilan yang terkait dengan tujuan perusahaan, skala perusahaan, kemampuan produksi dan personil serta sifat atau gaya manajemen.

Dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan adalah rencana penjualan perusahaan untuk masa yang akan datang dimana dalam penyusunan anggaran penjualan tersebut perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi proses penyusunan anggaran penjualan tersebut.

### **2.8.2 Manfaat Anggaran Penjualan**

Ada dua penggolongan manfaat dari anggaran penjualan menurut Munandar (1998:50) adalah :

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

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

Dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan alat bantu dalam penyusunan anggaran-anggaran lain dalam perusahaan dan juga sebagai alat bantu bagi pihak manajemen dalam menjalankan fungsinya di dalam perusahaan.

### **2.8.3 Jangka Waktu (Periode) Anggaran**

Menurut Munandar (1998:6) bahwa dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu (periode) anggaran, dikenal dua macam anggaran, yaitu:

- a. Anggaran Strategis (*Strategic Budget*) ialah budget yang berlaku untuk jangka panjang yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun).
- b. Anggaran Taktis (*Tactical Budget*) ialah budget yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Budget yang disusun untuk satu periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan Budget Periodik (*Periodical Budget*), sedangkan budget yang disusun untuk jangka waktu yang kurang dari satu periode akuntansi (misalnya hanya untuk jangka tiga bulan dan sebagainya) dinamakan Budget Bertahap (*Continous Budget*).

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

#### **2.8.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Perusahaan**

Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran penjualan menurut Munandar (1998:50), secara garis besar dapat dibedakan menjadi 2 kelompok, yaitu :

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :
  - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.
  - b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara (metode) penetapan harga jual dan sebagainya.
  - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.
  - d. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun ketrampilan dan keahliannya (kualitatif), serta kemungkinan pengembangannya di waktu yang akan datang.
  - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya di waktu yang akan datang.
  - f. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.
2. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Keadaan persaingan di pasar.
- b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
- c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- d. Tingkat penghasilan masyarakat.
- e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan (*Demand Elasticity*), yang terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam anggaran penjualan yang akan disusun.
- f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i. Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen, dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

### **2.8.5 Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran Penjualan**

Menurut Amin Wijaya Tunggal (1995:21), langkah-langkah penyusunan sistem pengendalian anggaran secara luas dapat dikelompokkan ke dalam 5 tahap, sebagai berikut :

#### **Tahap 1: Perencanaan**

Dalam tahap ini manajemen puncak memutuskan suatu rencana umum yang mencakup sistem usaha dan program secara luas.

#### **Tahap 2: Perkiraan**

Perkiraan merupakan tahapan dari penyusunan anggaran, yaitu perkiraan pendapatan dan biaya sesuai dengan sasaran dan program kerja di atas yang ditaksir oleh para kepala pusat pertanggungjawaban operasi.

#### **Tahap 3: Penyesuaian**

Pada tahap ini tingkatan manajemen operasi mempelajari, mendiskusikan, mengadakan penyesuaian bila perlu dan menyetujui hasil tahap perencanaan serta tahap perkiraan di atas.

**Tahap 4: Implementasi**

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan, yaitu kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai anggaran yang telah disetujui guna mencapai sasaran yang ditentukan.

**Tahap 5: Evaluasi**

Setelah pelaksanaan anggaran, secara periodik perlu diadakan evaluasi dengan membandingkan realisasi dengan anggaran serta mengadakan tindak perbaikan untuk periode berikutnya.

**2.8.6 Bentuk Anggaran Penjualan**

Menurut Munandar (1998:82) anggaran penjualan tidak mempunyai suatu bentuk standar yang harus dipergunakan oleh perusahaan jika akan menyusun anggaran penjualan. Ini berarti bahwa setiap perusahaan bebas untuk menentukan bentuk formatnya sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing. Hal yang perlu diingat adalah bahwa anggaran penjualan harus mencakup rencana tentang jenis atau kualitas barang yang akan dijual, jumlah atau kuantitas barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat atau daerah penjualannya.

**2.9 Kerangka Pemikiran**

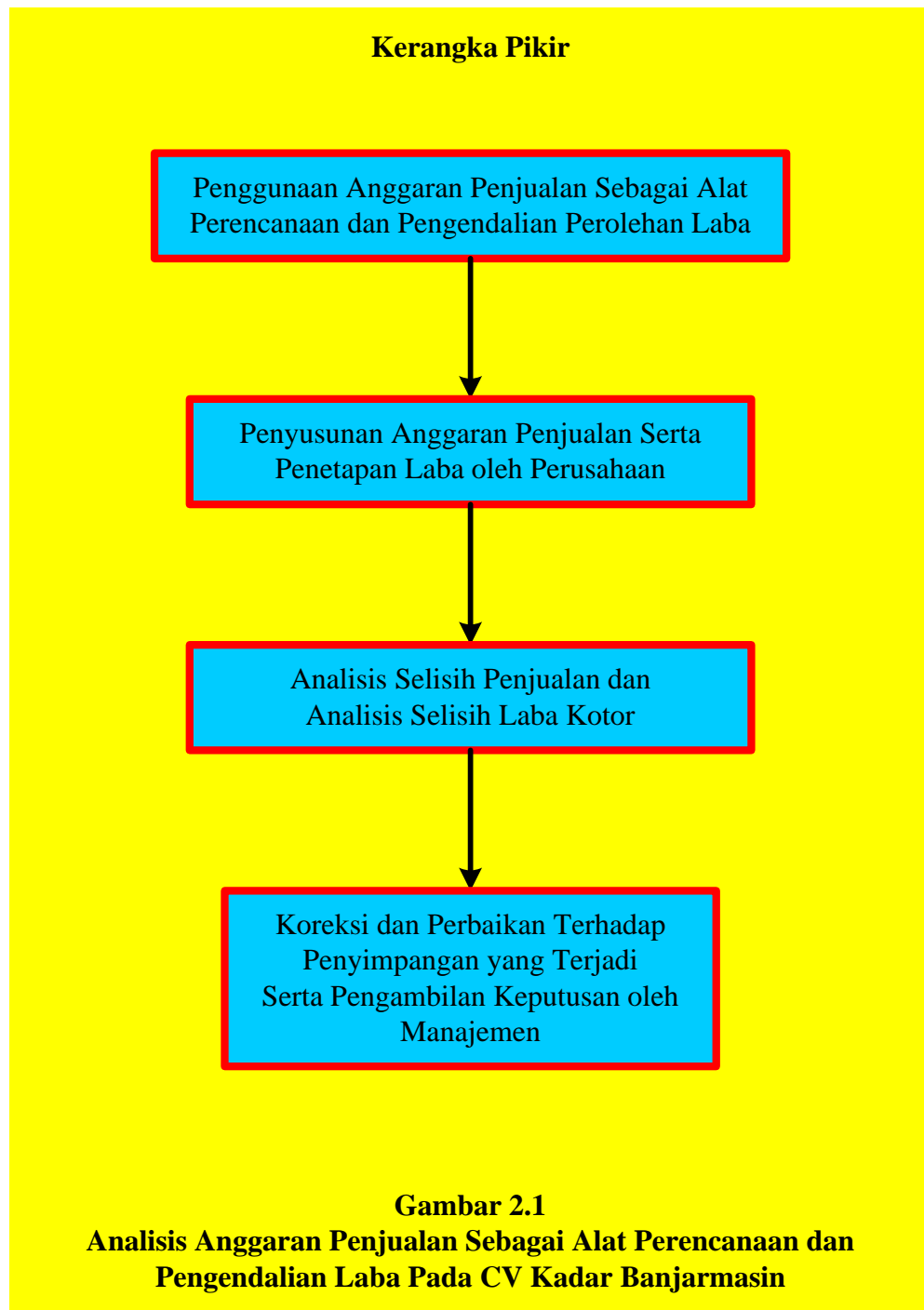
Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan penjualan perusahaan untuk periode yang akan datang. Anggaran penjualan digunakan sebagai salah satu alat bantu perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan penjualan perusahaan dalam rangka pencapaian laba optimal yang diinginkan.

Agar perolehan laba tersebut dapat tercapai, maka CV Kadar Banjarmasin menjadikan anggaran penjualan sebagai salah satu alat untuk pencapaian laba yang diinginkan. Dalam pelaksanaannya diharapkan realisasi penjualan yang terjadi sesuai dengan anggaran penjualan yang telah direncanakan. Hasil perbandingan antara

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

realisasi dan rencana anggaran penjualan yang dibuat dapat menunjukkan apakah kegiatan penjualan perusahaan telah sesuai dengan apa yang diharapkan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi akan dikoreksi dan dilakukan perbaikan-perbaikan oleh pihak manajemen perusahaan.

Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif yaitu suatu metode yang menggambarkan seluruh kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan berdasarkan fakta-fakta yang ada, sesuai kebutuhan penelitian yang penulis buat dengan pendekatan studi kasus pada CV Kadar Banjarmasin yang beralamat di Jl. Kayu Tangi II Banjarmasin.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah :

- a. Data Kuantitatif, data yang menunjukkan jumlah atau banyaknya sesuatu (berupa angka), yaitu berupa catatan-catatan akuntansi perusahaan seperti anggaran penjualan perusahaan tahun 2005-2007 beserta realisasinya, laba penjualan perusahaan tahun 2005 sampai tahun 2007.
- b. Data kualitatif, data yang dapat dikategorikan tetapi tidak dapat dikuantitatifkan karena tidak berupa angka, yaitu berupa sejarah singkat perusahaan, bidang usaha, daerah pemasaran produk, stuktur organisasi perusahaan serta uraian tugas masing-masing bagian di perusahaan tersebut.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu :

- a. Studi Pustaka, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba



- b. Studi lapangan, dengan mengadakan peninjauan langsung ke CV. Kadar Banjarmasin untuk memperoleh data atau informasi yang lebih lengkap mengenai masalah yang akan dibahas.

Teknik pengumpulan data yang digunakan :

- a. Pengamatan (observasi), yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati langsung ke objek penelitian untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang permasalahan yang dibahas.
- b. Wawancara, melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian.
- c. Dokumentasi, dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang ada di perusahaan.

### **3.4 Unit Analisis**

Unit analisis penelitian ini adalah :

- a. Rencana penjualan perusahaan tahun 2005 sampai tahun 2007.
- b. Realisasi penjualan perusahaan tahun 2005 sampai tahun 2007.
- c. Rencana laba perusahaan tahun 2005 sampai tahun 2007.
- d. Realisasi laba perusahaan tahun 2005 sampai tahun 2007.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh, dikumpulkan, diklasifikasikan dan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif, yaitu menguraikan masalah dengan cara mengumpulkan, mengelompokkan dan menganalisis data serta serangkaian informasi yang digali dari hasil penelitian berdasarkan teori untuk ditarik suatu kesimpulan dan

saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan, dengan tahapan analisis sebagai berikut :

- a. Analisis proses penyusunan anggaran oleh perusahaan.
- b. Analisis selisih anggaran yaitu membandingkan antara anggaran penjualan yang dibuat dengan realisasi anggaran penjualan tersebut.
- c. Analisis kebijakan-kebijakan perusahaan sehubungan dengan permasalahan penyimpangan anggaran yang terjadi.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

C.V Kadar Banjarmasin merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri meubel kayu. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 19 Maret 1986 atas inisiatif H. Baihaqi HMS. Bahan baku yang digunakan oleh konsumen yakni berupa pintu, jendela, ventilasi dan kusen.

Perusahaan ini pada awalnya berdomisili di Jl. Jendral S. Parman No. 32 kemudian dengan dasar untuk mengembangkan usaha, maka alamat dipindah ke Jl. Brigjend H. Hasan Basry 12/66 Banjarmasin. Dengan semakin pesatnya perkembangan usaha maka daerah pemasaran yang tadinya hanya di seputar Kal-Sel kini jangkauannya meluas ke Kal-Teng, Surabaya dan Jakarta.

Untuk meningkatkan hasil produksinya perusahaan terus mengadakan pembenahan dengan cara melakukan penambahan mesin produksi dan pendapatannya. Jumlah karyawan dan fasilitas-fasilitasnya yang ada.

Dan untuk menunjang kegiatan operasionalnya, perusahaan dilengkapi dengan surat ijin usaha atau SIUp No. 16/10/257/J/M/III/1986. Sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis yang bertujuan untuk meningkatkan mutu produksi.

#### **4.2 Struktur Organisasi**

Sebelum membahas lebih jauh mengenai struktur organisasi, maka penulis ingin mengemukakan pengertian dari organisasi, yaitu bentuk setiap perserikatan untuk mencapai tujuan bersama. (Monullans, 1996:51).

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

Pendapat lain menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu (Malayo S.P Hasibuan, 1996 :24).

Atas dasar pengertian tersebut maka dalam suatu organisasi ada tiga ciri yang mendasar yaitu :

1. *Adanya sekelompok orang.*
2. *Antar hubungan terjadi dalam suatu kerjasama yang harmonis.*
3. *Kerjasama di dasarkan atas hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.*

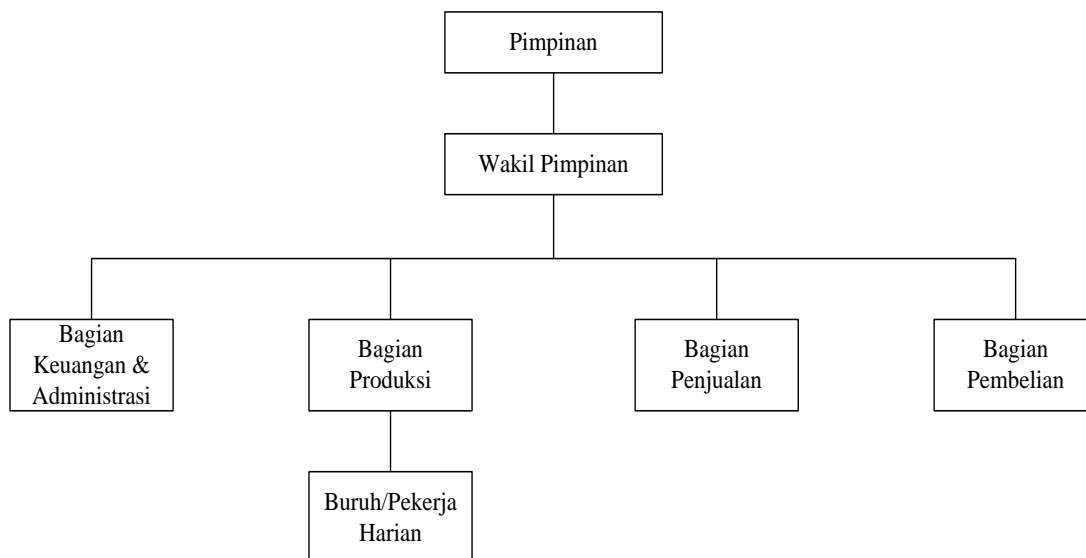
Berdasarkan pola hubungan kerja serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab, maka struktur atau bentuk-bentuk organisasi itu dapat dibedakan :

1. *Sistem Organisasi*
2. *Sistem Organisasi Fungsional*
3. *Sistem Organisasi Garis dan Staff*

Sehingga bila dilihat dari struktur organisasi dilaksanakan oleh CV. Kadar, maka merupakan struktur organisasi garis, yaitu wewenang dan tanggung jawab berjalan menurut garis vertikal mengalir dari pimpinan kepada bagian-bagian, kemudian terus ke karyawan-karyawan yang berada di bawahnya, artinya tanggung jawab dari bawah ke atas. Instruksi-instruksi dan pengarahan serta koordinasi langsung dilakukan oleh pimpinan yang membawahi seluruh bagian dalam struktur organisasi yang ada.

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi pada CV. KADAR dapat dilihat pada Bagan berikut ini :

**Gambar 4.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI CV KADAR BANJARMASIN**



Sumber : CV Kadar Banjarmasin

Untuk memperjelas dari bagan atau struktur organisasi tersebut mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian dapat dilihat sebagai berikut :

#### 1. Pimpinan Perusahaan

Sebagai pimpinan puncak dalam perusahaan, dan juga sebagai pemilik perusahaan mempunyai tugas dan tanggung jawab sepenuhnya terhadap kelancaran jalannya perusahaan, menyusun perencanaan, melakukan koordinasi dalam pelaksanaan kerja, melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang merupakan tanggung jawab karyawan, menjaga dan mengembangkan dinamika usaha, bertanggung jawab terhadap perkembangan kegiatan perusahaan secara menyeluruh baik di dalam maupun di luar perusahaan.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

## 2. Wakil Pimpinan Perusahaan

Wakil pimpinan perusahaan bertugas membantu tugas pimpinan perusahaan secara langsung dalam menjalankan tugasnya, terutama saat pimpinan perusahaan tidak ada di tempat atau berhalangan.

## 3. Bagian Keuangan dan Administrasi

Bagian ini mempunyai tugas mencatat dan membuat pembukuan atas semua data pesanan yang diterima dari bagian pemasaran dan membukukan semua transaksi yang terjadi sehubungan dengan penerimaan dan pengeluaran keuangan perusahaan serta melakukan aktivitas lainnya yang ditugaskan dari pimpinan perusahaan.

## 4. Bagian Produksi

Bagian produksi mempunyai tugas melaksanakan semua kegiatan yang berkaitan langsung dengan proses produksi sampai dengan produk siap dipasarkan, bagian produksi membawahi semua pekerja harian atau buruh harian yang melakukan kegiatan produksi, dan bertanggung jawab atas pemeliharaan semua peralatan dan perlengkapan produksi juga menjaga kualitas hasil produksi.

## 5. Bagian Pemasaran

Bagian ini bertugas untuk memasarkan semua hasil produksi perusahaan kepada konsumen, dan bertanggung jawab serta mengontrol persediaan produk jadi yang dimiliki oleh perusahaan.

## 6. Bagian Pembelian

Bagian ini bertanggung jawab atas pembelian dan pengadaan bahan baku secara keseluruhan, yang diperlukan oleh perusahaan dalam rangka proses produksi, dan melakukan pemantauan terhadap bahan baku yang ada di perusahaan.

CV KADAR dalam seluruh rangkaian pelaksanaan kegiatan perusahaan, mulai dari proses produksi sampai dengan produk yang dihasilkan siap untuk dipasarkan, mempekerjakan buruh/pekerja sebanyak 30 orang sedangkan jumlah karyawan tetap dan gaji yang diterima per bulan dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**JUMLAH TENAGA KERJA TETAP DAN**  
**GAJI YANG DITERIMA PER BULAN**

No	Jabatan	Jumlah Tenaga Kerja	Gaji Per Bulan
1	Pimpinan	1	Rp. 1.850.000,-
2	Wakil Pimpinan	1	Rp. 1.400.000,-
3	Bagian Pengawas Produksi	1	Rp. 1.200.000,-
4	Bagian Keuangan & Adm	1	Rp. 950.000,-
5	Bagian Buruh Produksi	1	Rp. 800.000,-
6	Bagian Pemasaran	1	Rp. 900.000,-
7	Bagian Pembelian	1	Rp. 900.000,-

### 4.3 Hal yang Berhubungan dengan Produksi

#### 4.3.1 Bahan dan Peralatan yang Digunakan

Dalam setiap proses produksi suatu perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk dapat menggunakan sumber dalam perusahaan (*Internal Resources*) sebanding dengan bahan-bahan dan jasa yang diolah menjadi produk jadi.

Pada tiap perusahaan, industri keberadaan tenaga kerja didukung oleh peralatan dan mesin-mesin produksi untuk kelancaran proses produksi. Pada CV KADAR Banjarmasin bahan baku dan peralatan yang digunakan adalah :

1. Bahan-bahan
  - a. Kayu Ulin dan Bytis

Pembuatan pintu, jendela, ventilasi bahan baku utama adalah kayu ulin dan bahan baku kedua berupa kayu bytis.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

b. Ampelas

Bahan ini digunakan untuk menghaluskan kayu, sehingga permukaan kayu benar-benar bersih dan licin sehingga siap untuk diplitur.

c. Pelitur

Cairan ini digunakan untuk memplitur produk jadi yang sudah diampelas.

d. Sekrup/baut.

e. Pegangan pintu.

2. Peralatan dan Fasilitas Produksi

Adapun fasilitas-fasilitas produksi yang dimiliki oleh CV. KADAR Banjarmasin adalah sebagai berikut :

a. Gedung

Gedung perusahaan terbagi menjadi dua yaitu bagian samping untuk melaksanakan proses produksi dan gedung lainnya digunakan sebagai kantor sekaligus tempat melakukan segala aktivitas yang berhubungan dengan transaksi perusahaan.

b. Air Conditioner (AC)

Fasilitas ini dipakai kantor untuk pendingin ruangan, sedangkan mesin-mesin dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan proses produksi dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut

**TABEL 2**  
**CV. KADAR BANJARMASIN**  
**JENIS MESIN DAN PERALATAN YANG DIGUNAKAN**

No	Jenis Mesin dan Peralatan	Jumlah
1	Mesin Planer	1
2	Mesin Chisel	1
3	Mesin Bandsaw	1

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba



4	Mesin Gerinda	1
5	Mesin Radial Armsaw	1
6	Mesin Serut Saw	1
7	Mesin Git Saw	1
8	Mesin Pannel	2
9	Mesin Pin	2

**Sumber : CV KADAR Banjarmasin**

#### 4.3.2 Proses Produksi

Proses produksi merupakan cara, metode, dan teknik untuk menghasilkan suatu produk yang diolah melalui suatu rangkaian kegiatan dari mengolah bahan baku menjadi produk yang siap dipasarkan, dan memberikan nilai tambah dengan menggunakan sumber-sumber tenaga kerja, peralatan produk dan modal yang ada.

Sama halnya dengan perusahaan industri lainnya maka CV KADAR dalam menjalankan aktivitas produksinya yaitu mengolah bahan baku berupa kayu ulin dan bytis menjadi produk jadi berupa pintu, jendela, ventilasi dan kusen juga memerlukan tahapan atau rangkaian dalam proses produksi. Untuk lebih jelasnya berikut penulis akan menyajikan secara sederhana mengenai proses produksi yang berlangsung pada CV. KADAR Banjarmasin.

##### 1. Tahap Pengetaman

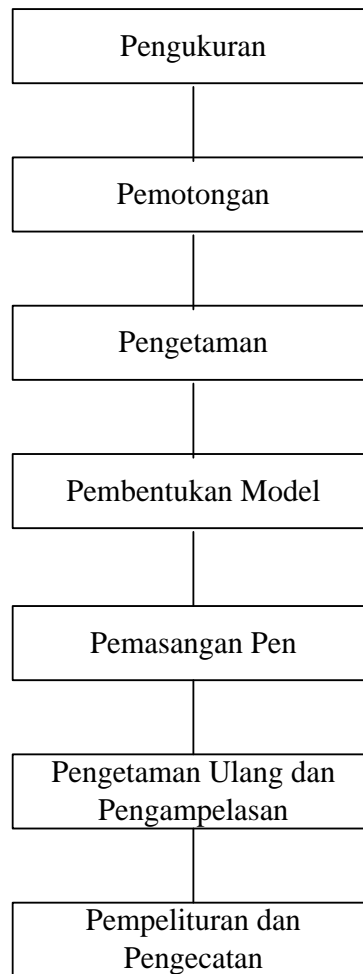
Bahan baku yang dipakai adalah berupa flat ulin dan bytis, yang kemudian dilakukan pengetaman untuk meratakan sisi-sisi dari kayu tersebut agar kayu lebih halus dan rata.

2. Proses selanjutnya adalah pengukuran terhadap kayu yang telah diketam, tujuannya untuk menyesuaikan dengan ukuran yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan ukuran pintu, jendela, dan ventilasi.

3. Pada tahap ini kayu sudah diketam dan diukur, kemudian dibentuk, pertama bahan tersebut dibuatkan polanya atau dilukis disesuaikan dengan bentuk apa yang diinginkan konsumen.
4. Tahap selanjutnya setelah bahan dibentuk polanya dan dilukis maka dilakukan pemotongan terhadap bahan-bahan tersebut dengan menggunakan mesin khusus yaitu mesin pemotong yang disesuaikan dengan bentuk polanya.
5. Bahan yang sudah dipotong sesuai dengan bentuk dan pola, pada tahapan selanjutnya yaitu melakukan pemasangan pen agar menjadi produk yang berupa pintu, jendela, ventilasi, dan kusen. Caranya dengan menyambung bahan melalui lobang penyambung yang sudah dibuat kemudian dipaku.
6. Dan tahapan berikutnya adalah dengan melakukan pengetaman ulang atas bahan baku yang sudah menjadi produk jadi tersebut agar produk jadi tersebut lebih halus dan bersih, rangkaian dari kegiatan ini adalah pengampelasan agar produk lebih licin dan mudah untuk diplitur dan dicat.
7. Tahapan akhir dari rangkaian proses produksi adalah dengan melakukan pengecatan dan memplitur hasil produksi tersebut yang disesuaikan dengan selera konsumen, dan selanjutnya bahan baku yang telah melalui proses produksi sehingga menjadi produk jadi ini telah siap untuk dipasarkan.

Untuk lebih jelasnya proses produksi pada CV. KADAR Banjarmasin dapat dilihat pada bagian 3 berikut ini :

**Gambar 4.2**  
**PROSES PRODUKSI**  
**CV. KADAR BANJARMASIN**



**Sumber : CV. KADAR Banjarmasin**

#### **4.3.3 Hasil Produksi dan Daerah Pemasaran**

Perkembangan dunia usaha sekarang ini ditandai dengan semakin tajamnya persaingan yang ada, terutama pada perusahaan yang menghasilkan produk bersama. Persaingan ini bisa dalam hal pemasaran hasil produksi. Untuk itu perusahaan perlu memperhatikan kualitas produksinya agar tidak mengecewakan konsumen dan dapat bersaing.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

Menanggapi masalah ini CV. KADAR tentunya sudah memiliki strategi pasar yaitu dengan bagusnya kualitas produksi yang dihasilkan, adapun bentuk-bentuk produksi yang dihasilkan oleh perusahaan ini cukup beragam dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat rincian berikut ini :

1. Pintu
2. jendela
3. Ventilasi

Namun dalam pembahasan ini, untuk mempermudah dalam perhitungan mengenai klasifikasi biaya dan harga pokok produksi berupa pintu, jendela, dan ventilasi, difokuskan pada produk kayu bytis.

**TABEL 3**  
**HASIL PRODUKSI BERUPA PINTU, JENDELA, dan VENTILASI PRODUK KAYU dan ULIN PADA CV.KADAR BANJARMASIN UNTUK TRIWULAN I**

		Hasil Produksi					
		Jenis Kayu			Jenis Ulin		
No	Tahun	Pintu	Jendela	Ventilasi	Pintu	Jendela	Ventilasi
1	2005	460	800	1500	500	1090	1000
2	2006	430	850	1700	550	1115	1750
3	2007	400	830	1600	600	1270	1200

Sumber : CV Kadar Banjarmasin

Bila melihat perkembangan hasil produksi, tentunya hal ini tidak terlepas dari pemasaran hasil produksi, seperti diketahui bahwa kegiatan perusahaan tidak hanya sebatas menghasilkan produk saja tetapi tentunya hasil produksi tersebut dimana akan dipasarkan dan bagaimana caranya untuk memasarkan seperti halnya pada CV. KADAR Banjarmasin dalam memasarkan peoduksinya memiliki konsumen tetap dan pemasok untuk memasarkan hasil produksi yang ada.

Sedangkan daerah pemasaran tidak hanya di seluruh wilayah Kalimantan Selatan saja, tetapi sudah menjangkau luar daerah Kalimantan Selatan yaitu Kalimantan Tengah bahkan sekarang disebabkan semakin banyaknya minat konsumen terhadap produksi yang dihasilkan oleh perusahaan, maka daerah pemasaran semakin diperluas jangkauannya sampai keluar Kalimantan yakni ke kota-kota besar seperti Jakarta dan Surabaya. Hal ini membuktikan bahwa produk yang dihasilkan perusahaan mampu bersaing dikarenakan bagus kualitas yang ada.

#### **4.4 Analisis Selisih Penjualan dan Analisis Selisih Laba Kotor**

Dalam bagian ini akan disajikan analisis selisih penjualan dan laba serta prosedur tindak lanjut. Untuk analisis penjualan, akan dilakukan dengan cara mencari total varian (simpangan) yang terdiri dari dua bagian, yaitu varians kuantitas dan varians harga, sehingga hasilnya dapat diketahui dimana terjadinya varian, apakah pada selisih harga atau pada kuantitas dan selanjutnya mencari sebab mengapa terjadi varian tersebut dan bagaimana prosedur tindak lanjut yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan.

Berikut rumus dari varians (simpangan) yang akan digunakan dalam analisis penjualan (Munandar, 1998:332):

$$VK = (KA - KB) \times HB$$

$$VH = (HA - HB) \times KA$$

$$VP = (VK + VH)$$

Keterangan :

VK = Varian Kuantitas

VH = Varian Harga

VP = Varian Penjualan

KB = Kuantitas Anggaran

HA = Harga Aktual

HB = Harga Anggaran/Standar

KA = Kuantitas Aktual

Dari hasil analisis-analisis yang akan dilakukan nanti, varian akan bersifat menguntungkan / *favorable* (positif) karena mengakibatkan naiknya tingkat penjualan atau varian akan bersifat tidak menguntungkan / *unfavorable* (negatif) karena mengakibatkan turunnya tingkat penjualan.

Untuk analisis laba kotor, akan dilakukan dengan cara mencari total varian dari laba kotor, caranya adalah dengan membandingkan laba kotor realisasi dengan laba yang dianggarkan oleh perusahaan, pada tahun 2005-2007. Setelah varian diketahui, maka selanjutnya mencari sebab-sebab terjadinya selisih tersebut dan tindakan apa yang diambil oleh perusahaan selanjutnya.

Berikut disajikan rumus dari varian laba kotor :

$$VGP = GPR - GPB$$

Keterangan :

VGP = Varian Laba Kotor

GPR = Laba Kotor realisasi

GPB = Laba Kotor yang dianggarkan

#### 4.4.1 Analisis Selisih Penjualan Produk Pintu Jenis Kayu

**TABEL 4.1**  
**ANGGARAN PENJUALAN DAN REALISASI PINTU JENIS KAYU**  
**CV. KADAR BANJARMASIN**  
**PERIODE 2005-2007**

Periode	Periode 2005		Periode 2006		Periode 2007	
	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)
Anggaran	400	150.000	450	200.000	430	250.000
Realisasi	460	200.000	430	250.000	400	300.000
Selisih	60	50000	-20	50000	-30	50000
% Selisih	15,0%	33,3%	-4,4%	25,0%	-7,0%	20,0%

Sumber : CV. KADAR Banjarmasin dan telah diolah oleh penulis

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, berikut ini ditampilkan analisis terhadap penjualan dari tahun 2005-2007 untuk produk pintu jenis kayu :

##### 1. Periode 2005

$$\begin{aligned}VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (460 - 400) \times \text{Rp } 150.000,- \\ &= \text{Rp. } 9.000.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VH &= (HA - HB) \times KA \\ &= (200.000 - 150.000) \times 460 \\ &= \text{Rp. } 23.000.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } 9000000 + \text{Rp. } 23000000 \\ &= \text{Rp. } 32.000.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Dari analisis data di atas baik dari segi kuantitas maupun harga, realisasi penjualan telah menghasilkan varian yang menguntungkan (*favorable*). Varian kuantitas yang dihasilkn adalah sebesar Rp. 9.000.000,- dengan varian harga

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

sebesar Rp. 23.000.000,- sehingga total varian penjualan adalah sebesar Rp. 32.000.000,-. Realisasi penjualan produk telah memenuhi anggaran penjualan yang ditetapkan perusahaan.

## 2. Periode 2006

$$\begin{aligned}VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (430 - 450) \times \text{Rp } 200.000,- \\ &= \text{Rp. } (4.000.000),-\end{aligned}$$

Varian ini bersifat tidak menguntungkan / *unfavorable* karena bernilai negatif

$$\begin{aligned}VH &= (HA - HB) \times KA \\ &= (250.000 - 200.000) \times 430 \\ &= \text{Rp. } 21.500.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } (4.000.000) + \text{Rp. } 21.500.000 \\ &= \text{Rp. } 17.500.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Untuk tahun 2006, realisasi penjualan produk pintu jenis kayu menghasilkan simpangan yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*) dari segi varian kuantitas yaitu sebesar (Rp. 4.000.000). Penjualan pun lebih kecil dari tahun sebelumnya padahal anggaran penjualan 2006 lebih kecil daripada anggaran penjualan 2005. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya varian yang tidak menguntungkan tersebut antara lain karena perusahaan menaikkan harga produk, krisis ekonomi, serta pintu jenis kayu yang kurang begitu laku. Meskipun begitu, dari segi varian harga, realisasi penjualan memiliki varian yang menguntungkan (*favorable*) dengan menaikkan penjualan sebesar Rp. 21.500.000,- dan secara keseluruhan, tingkat penjualan yang dihasilkan sebesar Rp. 17.500.000,-.



Berkaitan dengan hal tersebut perusahaan bisa melakukan tindakan dengan memasarkan produk tersebut dengan harga yang tidak terlalu mahal agar volume (unit) penjualan dapat ditingkatkan lebih dulu.

### 3. Periode 2007

$$\begin{aligned}VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (400 - 430) \times \text{Rp } 250.000,- \\ &= \text{Rp. } (7.500.000),-\end{aligned}$$

Varian ini bersifat tidak menguntungkan / *unfavorable* karena bernilai negatif

$$\begin{aligned}VH &= (HA - HB) \times KA \\ &= (300.000 - 250.000) \times 400 \\ &= \text{Rp. } 20.000.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } (10.000.000) + \text{Rp. } 20.000.000 \\ &= \text{Rp. } 12.500.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Untuk periode 2007, realisasi penjualan yang dihasilkan produk pintu jenis kayu menghasilkan varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dari segi varian kuantitas yaitu sebesar (Rp.7.500.000). Meski perusahaan membuat anggaran penjualan yang sama dengan realisasi penjualan tahun lalu, tetap saja realisasi penjualan produk kayu jenis kayu tidak memenuhi anggaran yang ditetapkan perusahaan. Hal ini disebabkan harga yang kembali naik akibat naiknya harga minyak BBM. Kuantitas penjualan kembali menurun sebanyak 30 unit (430-400). Secara keseluruhan penjualan mengalami kenaikan sebesar Rp. 12.500.000,-.

Berikut adalah rekapitulasi varian yang dihasilkan dari realisasi penjualan produk pintu jenis kayu terhadap anggaran penjualan yang dibuat perusahaan.

**TABEL 4.2**  
**REKAPITULASI VARIAN PINTU JENIS KAYU**

Periode	2005 (Rp)	2006 (Rp)	2007 (Rp)
VK (Varian Kuantitas)	9.000.000	(4.000.000)	(7.500.000)
VH (Varian Harga)	23.000.000	21.500.000	20.000.000
VP (Varian Penjualan)	32.000.000	17.500.000	12.500.000

Sumber : Data yang diolah kembali oleh penulis

#### 4.4.2 Analisis Selisih Penjualan Produk Jendela Jenis Kayu

**TABEL 4.3**  
**ANGGARAN PENJUALAN DAN REALISASI PENJUALAN**  
**JENDELA JENIS KAYU**  
**CV. KADAR BANJARMASIN**  
**PERIODE 2005-2007**

Periode	Periode 2005		Periode 2006		Periode 2007	
	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)
Anggaran	769	80.000	815	81.400	828	92.700
Realisasi	807	81.400	862	92.700	833	116.800
Selisih	38	1.400	47	11.300	5	24.100
% Selisih	4,9%	1,8%	5,8%	13,9%	0,6%	26,0%

Sumber : CV. KADAR Banjarmasin dan telah diolah oleh penulis

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, berikut ini ditampilkan analisis terhadap penjualan dari tahun 2005-2007 untuk produk jendela jenis kayu.

##### 1. Periode 2005

$$\begin{aligned} \text{VK} &= (\text{KA} - \text{KB}) \times \text{HB} \\ &= (807 - 769) \times \text{Rp } 80.000,- \\ &= \text{Rp. } 3.040.000,- \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned} \text{VH} &= (\text{HA} - \text{HB}) \times \text{KA} \\ &= (81.400 - 80.000) \times 807 \\ &= \text{Rp. } 1.129.800,- \end{aligned}$$

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned} VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } (3.040.000) + \text{Rp. } 1.129.800 \\ &= \text{Rp. } 4.169.800,- \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Dari analisis data di atas baik dari segi kuantitas maupun harga, realisasi penjualan telah menghasilkan varian yang menguntungkan (*favorable*). Varian kuantitas yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 3.040.000,- dengan varian harga sebesar Rp. 1.129.800,- sehingga total varian penjualan adalah sebesar Rp. 4.169.800,-. Realisasi penjualan produk telah memenuhi anggaran penjualan yang ditetapkan perusahaan.

## 2. Periode 2006

$$\begin{aligned} VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (862 - 815) \times \text{Rp } 81.400,- \\ &= \text{Rp. } 3.825.800,- \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned} VH &= (HA - HB) \times KA \\ &= (92700 - 81.400) \times 862 \\ &= \text{Rp. } 9.740.600,- \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned} VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } 3.852.000 + \text{Rp. } 9.740.600 \\ &= \text{Rp. } 13.566.400,- \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Dari uraian di atas baik dari segi kuantitas maupun harga, realisasi penjualan telah menghasilkan varian yang menguntungkan (*favorable*). Baik dari varian kuantitas yaitu sebesar Rp. 3.852.800,- maupun dari varian harga yaitu sebesar

Rp. 9.740.600,-. Varian penjualan mengalami kenaikan sebesar Rp. 9.396.600,-.

Hal ini dikarenakan permintaan untuk jendela cukup meningkat di tahun 2006.

### 3. Periode 2007

$$\begin{aligned}VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (833 - 828) \times \text{Rp } 92.700,- \\ &= \text{Rp. } 463.500 \text{ ,-}\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VH &= (HA - HB) \times KA \\ &= (116.800 - 92.700) \times 833 \\ &= \text{Rp. } 20.075.300 \text{ ,-}\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } 463.500,- + \text{Rp. } 20.075.300 \\ &= \text{Rp. } 20.538.800 \text{ ,-}\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Pada tahun 2007, terjadi penurunan pada varian kuantitas menjadi sebesar Rp. 463.500,-. Hal ini kemungkinan terjadi karena kondisi Indonesia pada tahun 2007 semakin memburuk karena banyaknya harga-harga barang semakin membumbung tinggi. Walau begitu, peningkatan pada varian harga meningkat menjadi Rp. 20.075.300,- dan varian penjualan menjadi Rp. 20.538.800,-.

Berikut adalah rekapitulasi varian yang dihasilkan dari realisasi penjualan produk jendela jenis kayu terhadap anggaran penjualan yang dibuat perusahaan.

**TABEL 4.4**

**REKAPITULASI VARIAN JENDELA JENIS KAYU**

Periode	2005 (Rp)	2006 (Rp)	2007 (Rp)
VK (Varian Kuantitas)	3.040.000	3.825.800	463.500
VH (Varian Harga)	1.129.800	9.740.600	20.075.300
VP (Varian Penjualan)	4.169.800	13.566.400	20.538.800

Sumber : Data yang diolah kembali oleh penulis

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

#### 4.4.3 Analisis Selisih Penjualan Produk Ventilasi Jenis Kayu

**TABEL 4.5**  
**ANGGARAN PENJUALAN DAN REALISASI PENJUALAN**  
**VENTILASI JENIS KAYU**  
**CV. KADAR BANJARMASIN**  
**PERIODE 2005-2007**

Periode	Periode 2005		Periode 2006		Periode 2007	
	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)	Jumlah (Unit)	Harga (Rp)
Anggaran	1300	30.000	1500	33.500	1500	41.700
Realisasi	1513	33.500	1764	41.700	1611	56.400
Selisih	213	3.500	264	8.200	111	14.700
% Selisih	16,4%	11,7%	17,6%	24,5%	7,4%	35,3%

Sumber : CV. KADAR Banjarmasin da telah diolah oleh penulis

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, berikut ini ditampilkan analisis terhadap penjualan dari tahun 2005-2007 untuk produk jendela jenis kayu.

##### 1. Periode 2005

$$\begin{aligned}VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (1513 - 1300) \times \text{Rp } 30.000,- \\ &= \text{Rp. } 6.390.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VH &= (HA - HB) \times KA \\ &= (33.500 - 30.000) \times 1513 \\ &= \text{Rp. } 5.295.500,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } 6.390.000 + \text{Rp. } 5.295.500 \\ &= \text{Rp. } 11.685.500,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Dari analisis data di atas baik dari segi kuantitas maupun harga, realisasi penjualan telah menghasilkan varian yang menguntungkan (*favorable*). Varian kuantitas yang dihasilkn adalah sebesar Rp. 6.390.000,- dengan varian harga

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

sebesar Rp. 5.295.500,- sehingga total varian penjualan adalah sebesar Rp. 11.685.500,-. Realisasi penjualan produk telah memenuhi anggaran penjualan yang ditetapkan perusahaan.

## 2. Periode 2006

$$\begin{aligned}VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (1764 - 1500) \times \text{Rp } 33.500,- \\ &= \text{Rp. } 8.844.000,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VH &= (HA - HB) \times KA \\ &= (41.700 - 33.500) \times 1764 \\ &= \text{Rp. } 14.464.800,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned}VP &= VQ + VH \\ &= \text{Rp. } 8.844.000 + \text{Rp. } 14.464.800 \\ &= \text{Rp. } 23.308.800,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Di tahun 2006, meski dengan harga jual yang meningkat, untuk penjualan produk ventiuasi jenis kayu tetap menghasilkan varian yang menguntungkan (*favorable*) baik dari segi kuantitas yaitu Rp.8.844.000 maupun dari segi harga yaitu sebesar Rp.14.464.800. Penjualan produk juga semakin meningkat dari tahun ke tahun dengan tingkat penjualan yang cukup menggembirakan. Setelah diteliti, hal ini disebabkan permintaan untuk ventilasi pada tahun 2006 cukup meningkat dan membaik.

## 3. Periode 2007

$$\begin{aligned}VK &= (KA - KB) \times HB \\ &= (1611 - 1500) \times \text{Rp } 41.700,- \\ &= \text{Rp. } 4.628.700,-\end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned} \text{VH} &= (\text{HA} - \text{HB}) \times \text{KA} \\ &= (56.400 - 41.700) \times 1611 \\ &= \text{Rp. } 23.681.700,- \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

$$\begin{aligned} \text{VP} &= \text{VQ} + \text{VH} \\ &= \text{Rp. } 4.628.700 + \text{Rp. } 23.681.700 \\ &= \text{Rp. } 28.310.400,- \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif

Pada tahun 2007, terjadi penurunan pada varian kuantitas menjadi sebesar Rp. 4.628.700,-. Selain itu kuantitas realisasi penjualan pun menurun, walaupun masih lebih tinggi daripada anggaran yang dianggarkan. Hal ini kemungkinan terjadi karena kondisi Indonesia pada tahun 2007 semakin memburuk karena banyaknya harga-harga barang semakin membumbung tinggi yang disebabkan naiknya harga BBM. Walau begitu, peningkatan pada varian harga meningkat menjadi Rp. 23.681.700,- dan varian penjualan menjadi Rp. 28.310.400,-.

Berikut adalah rekapitulasi varian yang dihasilkan dari realisasi penjualan produk ventilasi jenis kayu terhadap anggaran penjualan yang dibuat perusahaan.

**TABEL 4.6**  
**REKAPITULASI VARIAN VENTILASI JENIS KAYU**

Periode	2005 (Rp)	2006 (Rp)	2007 (Rp)
VK (Varian Kuantitas)	6.390.000	8.844.000	4.628.700
VH (Varian Harga)	5.295.500	14.464.800	23.681.700
VP (Varian Penjualan)	11.685.500	23.308.800	28.310.400

Sumber : Data yang diolah kembali oleh penulis

#### 4.4.4 Analisis Selisih Laba Kotor Pintu Jenis Kayu

Berikut ini penulis akan menganalisis laba kotor realisasi dan membandingkannya dengan laba kotor yang dianggarkan untuk produk Pintu Kayu Bytis.

**TABEL 4.7**  
**ANGGARAN LABA KOTOR DAN REALISASI LABA KOTOR PRODUK**  
**PINTU KAYU BYTIS CV. KADAR BANJARMASIN**  
(dalam ribuan rupiah)

Periode	2005		2006		2007	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penjualan	61.500	92.800	91.400	109.500	107.500	122.700
Laba Kotor	20.295	29.696	31.990	39.420	36.550	46.626
% Laba Kotor Thd Penjualan	33%	32%	35%	36%	34%	38%

(Sumber : CV KADAR BANJARMASIN dan telah diolah penulis)

##### 1. Periode 2005

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 29.696.000 - \text{Rp. } 20.295.000 \\ &= \text{Rp. } 9.401.000 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Laba kotor yang dihasilkan lebih besar daripada yang dianggarkan perusahaan yaitu sebesar Rp. 9.401.000,-. Hal ini disebabkan banyaknya perumahan yang mulai dibangun di Banjarmasin, akibat dari perkembangan kota Banjarmasin yang semakin pesat, serta banyaknya penduduk.

##### 2. Periode 2006

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 39.420.000 - \text{Rp. } 31.990.000 \\ &= \text{Rp. } 7.430.000 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba



Untuk tahun 2006, laba yang dihasilkan memiliki varian yang menguntungkan. Varian laba yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 7.430.000,- sedangkan laba yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 39.420.000,- meningkat sebesar Rp. 9.724.000,- dibanding tahun sebelumnya. Hal tersebut juga tidak lepas dari semakin meningkatnya penjualan Pintu Jenis Kayu. Dengan *image* produk yang semakin kuat dimata konsumen dan didukung sistem distribusi yang baik serta ditunjang dengan kemudahan konsumen memperoleh produk ini di toko-toko maka anggaran laba yang ditetapkan perusahaan dapat terpenuhi.

### 3. Periode 2007

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 46.626.000 - \text{Rp. } 36.550.000 \\ &= \text{Rp. } 10.076.000 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Tingkat laba yang dihasilkan tahun 2007 semakin besar daripada tahun sebelumnya. Varian yang dihasilkan pun bersifat menguntungkan (*favorable*) yaitu sebesar Rp. 10.076.000,-. Penjualan yang dihasilkan semakin meningkat dari tahun-tahun sebelumnya. Penjualan tahun 2007 meningkat sebesar Rp. 15.200.000,- dibanding tahun sebelumnya. Laba yang dihasilkan juga meningkat dari tahun sebelumnya. Laba tahun 2007 adalah sebesar Rp. 46.626.000,-. Perusahaan tinggal mempertahankan hubungan yang baik dengan jalur distribusi yang ada sambil mencari jalur distribusi baru yang menguntungkan. Promosi yang dilakukan pun harus dengan cara yang relevan dan menarik sambil memperhatikan produk pesaing.

#### 4.4.5 Analisis Selisih Laba Kotor Jendela Jenis Kayu

Berikut ini penulis akan menganalisis laba kotor realisasi dan membandingkannya dengan laba kotor yang dianggarkan untuk produk Jendela Kayu Bytis.

**TABEL 4.8**  
**ANGGARAN LABA KOTOR DAN REALISASI LABA KOTOR PRODUK**  
**JENDELA KAYU BYTIS CV. KADAR BANJARMASIN**  
(dalam ribuan rupiah)

Periode	2005		2006		2007	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penjualan	61.520	65.689	66.341	79.907	76.755	97.294
Laba Kotor	19.071	19.706	19.902	25.570	23.794	30.161
% Laba Kotor Thd Penjualan	31%	30%	30%	32%	31%	31%

(Sumber : CV KADAR BANJARMASIN dan telah diolah penulis)

##### 1. Periode 2005

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 19.706.940 - \text{Rp. } 19.071.200 \\ &= \text{Rp. } 635.740 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Laba kotor yang dihasilkan lebih besar daripada yang dianggarkan perusahaan yaitu sebesar Rp. 635.740,-. Hal ini disebabkan banyaknya perumahan yang mulai dibangun di Banjarmasin, akibat dari perkembangan kota Banjarmasin yang semakin pesat, serta banyaknya penduduk.

##### 2. Peiode 2006

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 25.570.368 - \text{Rp. } 19.902.300 \\ &= \text{Rp. } 5.668.068 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

Untuk tahun 2006, laba yang dihasilkan memiliki varian yang menguntungkan. Varian laba yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 5.668.068,- sedangkan laba yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 25.570.368,- meningkat sebesar Rp. 5.863.248,- dibanding tahun sebelumnya. Hal tersebut juga tidak lepas dari semakin meningkatnya penjualan Jendela Jenis Kayu. Dengan *image* produk yang semakin kuat dimata konsumen dan didukung sistem distribusi yang baik serta ditunjang dengan kemudahan konsumen memperoleh produk ini di toko-toko maka anggaran laba yang ditetapkan perusahaan dapat terpenuhi.

### 3 Periode 2007

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 30.161.264 - \text{Rp. } 23.794.236 \\ &= \text{Rp. } 6.367.028 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Tingkat laba yang dihasilkan tahun 2007 semakin besar daripada tahun sebelumnya. Varian yang dihasilkan pun bersifat menguntungkan (*favorable*) yaitu sebesar Rp. 6.367.028,-. Penjualan yang dihasilkan semakin meningkat dari tahun-tahun sebelumnya. Penjualan tahun 2007 meningkat sebesar Rp. 20.538.800,- dibanding tahun sebelumnya. Laba yang dihasilkan juga meningkat dari tahun sebelumnya. Laba tahun 2007 adalah sebesar Rp. 30.161.264,-. Perusahaan tinggal mempertahankan hubungan yang baik dengan jalur distribusi yang ada sambil mencari jalur distribusi baru yang menguntungkan. Promosi yang dilakukan pun harus dengan cara yang relevan dan menarik sambil memperhatikan produk pesaing.

#### 4.4.6 Analisis Selisih Laba Kotor Ventilasi Jenis Kayu

Berikut ini penulis akan menganalisis laba kotor realisasi dan membandingkannya dengan laba kotor yang dianggarkan untuk produk Ventilasi Kayu Bytis.

**TABEL 4.9**  
**ANGGARAN LABA KOTOR DAN REALISASI LABA KOTOR PRODUK**  
**VENTILASI KAYU BYTIS CV. KADAR BANJARMASIN**  
(dalam ribuan rupiah)

Periode	2005		2006		2007	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penjualan	39.000	50.685	50.250	73.558	62.550	90.860
Laba Kotor	13.650	18.753	18.090	25.745	21.892	30.892
% Laba Kotor Thd Penjualan	35%	37%	36%	35%	35%	34%

(Sumber : CV KADAR BANJARMASIN dan telah diolah penulis)

##### 1 Periode 2005

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 18.753.635 - \text{Rp. } 13.650.000 \\ &= \text{Rp. } 5.103.635 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Laba kotor yang dihasilkan lebih besar daripada yang dianggarkan perusahaan yaitu sebesar Rp. 5.103.635,-. Hal ini disebabkan banyaknya perumahan yang mulai dibangun di Banjarmasin, akibat dari perkembangan kota Banjarmasin yang semakin pesat, serta banyaknya penduduk.

##### 2 Periode 2006

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 25.745.580 - \text{Rp. } 18.090.000 \\ &= \text{Rp. } 7.655.580 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

Untuk tahun 2006, laba yang dihasilkan memiliki varian yang menguntungkan. Varian laba yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 7.655.580,- sedangkan laba yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 25.570.368,- meningkat sebesar Rp. 5.863.248,- dibanding tahun sebelumnya. Hal tersebut juga tidak lepas dari semakin meningkatnya penjualan Ventilasi Jenis Kayu. Dengan *image* produk yang semakin kuat dimata konsumen dan didukung sistem distribusi yang baik serta ditunjang dengan kemudahan konsumen memperoleh produk ini di toko-toko maka anggaran laba yang ditetapkan perusahaan dapat terpenuhi.

### 3 Periode 2007

$$\begin{aligned} \text{VGP} &= \text{GPR} - \text{GPB} \\ &= \text{Rp. } 30.892.536 - \text{Rp. } 21.892.500 \\ &= \text{Rp. } 9.000.036 \end{aligned}$$

Varian bersifat menguntungkan / *favorable* karena bernilai positif.

Tingkat laba yang dihasilkan tahun 2007 semakin besar daripada tahun sebelumnya. Varian yang dihasilkan pun bersifat menguntungkan (*favorable*) yaitu sebesar Rp. 9.000.036,-. Penjualan yang dihasilkan semakin meningkat dari tahun-tahun sebelumnya. Penjualan tahun 2007 meningkat sebesar Rp. 28.310.400,- dibanding tahun sebelumnya. Laba yang dihasilkan juga meningkat dari tahun sebelumnya. Laba tahun 2007 adalah sebesar Rp. 30.892.536,-. Perusahaan tinggal mempertahankan hubungan yang baik dengan jalur distribusi yang ada sambil mencari jalur distribusi baru yang menguntungkan. Promosi yang dilakukan pun harus dengan cara yang relevan dan menarik sambil memperhatikan produk pesaing.

Berdasarkan analisis selisih penjualan dan analisis selisih laba kotor yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa produk Pintu, Jendela, dan Ventilasi Jenis Kayu Bytis memiliki prospek yang bagus untuk terus dipasarkan di daerah Kalimantan Tengah, Surabaya, dan Jakarta. Hal tersebut ditunjukkan dengan meningkatnya tingkat penjualan dan laba kotor yang diperoleh dari penjualan produk Kayu Bytis dari tahun 2005 sampai tahun 2007.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Berdasarkan permasalahan yang ada pada CV. KADAR BANJARMASIN dan pembahasan terhadap permasalahan tersebut dalam bab terdahulu dalam skripsi ini, maka dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai pengendalian anggaran penjualan dan saran-saran yang diharapkan bermanfaat bagi CV. KADAR BANJARMASIN.

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pada CV. KADAR BANJARMASIN, kesimpulan yang dapat diambil setelah dilakukan analisis adalah sebagai berikut :

1. Dalam prosedur pengendalian anggaran penjualan di CV. KADAR BANJARMASIN cukup baik karena didukung oleh prosedur pengawasan yang jelas, fungsi dan wewenang, serta dokumen pendukungnya.
2. Sehubungan dengan peranan anggaran penjualan dalam usaha pencapaian laba sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, anggaran penjualan mempunyai andil atau peranan yang cukup penting bagi pelaku penjualan sehingga dengan dicapainya tingkat penjualan yang dianggarkan bahkan penjualan melebihi anggaran, ini akan berpengaruh secara positif terhadap pencapaian laba yang diharapkan perusahaan. Dengan anggaran penjualan ini, maka setiap departemen yang ada di dalam perusahaan mempunyai tujuan dan arah yang jelas dalam melakukan kegiatan mulai dari proses produksi hingga kepada penjualan. Hal ini terlihat dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan mempertahankan labanya.

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba

Adapun tingkat penjualan yang dihasilkan perusahaan adalah untuk tahun 2005 : Pintu 460 unit, jendela 800 unit, ventilasi 1500 unit. Untuk tahun 2006 : Pintu 430 unit, jendela 850 unit, ventilasi 1700 unit. Untuk tahun 2007 : Pintu 400 unit, jendela 830 unit, ventilasi 1600 unit. Sedangkan perolehan laba kotor yang dihasilkan adalah tahun 2005 : Pintu Rp. 29.696.000,-, Jendela Rp. 19.706.940,-, Ventilasi Rp. 18.753.635,-. Untuk tahun 2006 : Pintu Rp. 39.420.000,-, Jendela Rp. 25.570.368,-, Ventilasi Rp. 25.745.580, -. Untuk tahun 2007 : Pintu Rp. 46626.000,-, Jendela Rp. 30.161.264,-, Ventilasi Rp. 30.892.536,-.

3. Dari hasil analisis yang telah dilakukan dalam Bab IV sebelumnya dapat dilihat bahwa rodok kayu bytis CV KADAR BANJARMASIN memberikan kontribusi penjualan yang menggembirakan bagi perusahaan. Tercapainya target penjualan serta terpenuhinya laba yang telah ditetapkan perusahaan menunjukkan bahwa produk kayu bytis CV KADAR BANJARMASIN mempunyai pasar yang potensial serta memiliki masa depan yang baik untuk terus dipasarkan.

## **5.2 Saran-Saran**

1. Penulis menyarankan agar pihak manajemen perusahaan membuat anggaran penjualan yang lebih baik lagi untuk produk kayu bytis CV KADAR BANJARMASIN pada tahun 2008, mengingat pada tahun 2007, walau penjualan meningkat, tapi di bawah anggaran yang ditetapkan.
2. Terhadap produk kayu bytis CV KADAR BANJARMASIN, perusahaan harus dapat mempertahankan prestasi yang telah dicapai sehubungan dengan

Anggaran penjualan sebagai  
Alat perencanaan dan pengendalian laba



penjualan serta perolehan laba yang dihasilkan. Perusahaan diharapkan dapat semakin memperkuat posisi produk dipasaran sehingga untuk tahun-tahun yang akan datang produk ini dapat terus menghasilkan tingkat penjualan dan tingkat perolehan laba yang diharapkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin Wijaya Tunggal. 1995. *Dasar-dasar Budgeting*. Cetakan Pertama. Rineka Cipta, Jakarta.
- Asri Adisaputro. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Buku 1. Edisi 2003/2004. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta.
- Heckert, J.B. 1995. *Controllershship*. Erlangga, Jakarta.
- Ibrahim Abdullah Assegaf. 1993. *Kamus Akuntansi*. Edisi Kedua, Cetakan Kedua. Jakarta: Mario Grafika.
- Mulyadi. 2007. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 5. Cetakan ke-1. Salemba Empat, Jakarta.
- M. Munandar. 1998. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi 1, Cetakan Ketiga Belas. BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- M. Nafarin. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sofyan Syafri Harahap. 1996. *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Edisi 1. Cetakan 1. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Stoner, James A.F et al. 1996. *Manajemen Jilid 1*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa : Sindoro A. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Supriyono. 1993. *Akuntansi Manajemen I*. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Welsch, Hilton, Gordon. 2000. *Anggaran, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Buku 1, Edisi Kelima, Edisi Indonesia. Penerjemah : Purwaningsih, Maudy Warrouw. Salemba Empat : Jakarta.

## ***Biografi Singkat Penulis***



### **Aris Setia Noor, SE.,M.Si**

Lahir di Banjarmasin, 18 Mei 1978. Memulai karir sebagai Asisten Dosen tahun 2007 di Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari. Di tahun 2013 diangkat menjadi Dosen Tetap di UNISKA MAB Banjarmasin, sebagai Dosen Luar Biasa Di Akademi Perhotelan Nasional Banjarmasin (Akparnas) dari tahun 2009 sampai sekarang. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen (Manajemen Keuangan) Fakultas Ekonomi, lulus tahun 2000, melanjutkan studi S-2 Ilmu Ekonomi & Akuntansi di Universitas Padjadjaran, Bandung (Jawa Barat), lulus tahun 2005. Sebagai seorang Dosen, pernah menjabat sebagai Unit Penjaminan Mutu Prodi Manajemen di Tahun 2015-2017 dan sekarang menjabat sebagai Koordinator Publikasi Dan Pengelolaan Jurnal dari tahun 2017 sampai sekarang.

**Penerbit:**

Universitas Islam Kalimantan  
Muhammad Arsyad Al Banjari

Jl. Adhyaksa No.2 Kayutangi,  
Banjarmasin, Kalimantan Selatan  
Telpon : 0511-3304352  
FAX : 0511-3305834

ISBN 978-602-53367-7-5

