

Analysis of Preparation of Sales Budget at PT. Garuda Mas Citra Cemerlang

Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang

Dewi Yanti¹⁾, Heri Widodo ^{*,2)}

¹⁾Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

* heriwidodo@umsida.ac.id

Abstract. *The formulation of the problem in this study is how the procedure for preparing the sales budget at PT. Garuda Mas Citra Cemerlang. With the aim of research to find out the procedure for preparing the sales budget at PT. Garuda Mas Citra Cemerlang. To obtain the data needed in research, researchers try to obtain related data such as primary data, namely data obtained directly from the object. In this study, the primary data source came from interviews with the company's sales manager. And secondary data, namely data obtained by researchers indirectly from the object. In this study, secondary data sources came from literature studies conducted by researchers. And the type of research used in this research is descriptive research with a qualitative approach. The results of the analysis show that in preparing the sales budget at PT. Garuda Mas Citra Cemerlang is still not good, because in its preparation it pays little attention to steps such as the estimation stage and the adjustment stage. So that in preparing the budget there is a budget target that is too high which causes the difference between the sales budget and actual sales to be far adrift.*

Keywords – Budgeting; Sales Budget; PT. Garuda Mas Citra Cemerlang

Abstrak. *Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana prosedur penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang. Dengan tujuan penelitian untuk mengetahui mengetahui prosedur penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian, peneliti berusaha memperoleh data terkait seperti data primer yakni data yang diperoleh secara langsung dari objeknya. Dalam penelitian ini sumber data primer berasal dari hasil wawancara peneliti dengan sales manager perusahaan. Dan data sekunder yakni data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dari objeknya. Dalam penelitian ini sumber data sekunder berasal dari studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti. Dan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang masih kurang baik, karena dalam penyusunannya kurang memperhatikan langkah-langkah seperti tahap perkiraan dan tahap penyesuaian. Sehingga dalam penyusunan anggaran terjadi target anggaran yang terlalu tinggi yang menyebabkan selisih antara anggaran penjualan dan realisasi penjualan menjadi terpaut jauh.*

Kata Kunci – Penyusunan Anggaran; Anggaran Penjualan; PT. Garuda Mas Citra Cemerlang

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha saat ini mendorong setiap perusahaan untuk mampu bersaing mempertahankan eksistensi mereka dalam dunia bisnis demi mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba sebesar besarnya demi berlangsungnya kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, penentuan tujuan merupakan langkah awal dalam suatu perencanaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan.

Perencanaan dan pengendalian yang baik diharapkan mampu membantu dan mempermudah aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien [1]. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang untuk merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Salah satu cara yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk menilai efektivitas kegiatan-kegiatan yang ada diperusahaan adalah menggunakan anggaran [2].

Anggaran perusahaan merupakan perencanaan yang disusun secara formal dalam suatu perusahaan. Peran anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan yang terdiri dari perencanaan, pengawasan dan koordinasi.

Salah satu anggaran yang ada pada perusahaan adalah anggaran penjualan. Anggaran penjualan memiliki peranan strategi dalam menunjang perusahaan dalam mencapai tujuannya [3]. Anggaran penjualan merupakan salah satu anggaran terpenting di perusahaan, karena anggaran ini digunakan sebagai standar pelaksanaan penjualan. Jika anggaran penjualan tidak berjalan dengan baik maka tujuan perolehan peningkatan laba yang tinggi pada perusahaan akan sulit direalisasikan. Anggaran penjualan merupakan rencana kualitas yang menyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual oleh perusahaan pada periode tertentu [4].

PT. Garuda Mas Citra Cemerlang merupakan perusahaan manufaktur yang terletak di kabupaten Sidoarjo, perusahaan tersebut bergerak dalam bidang manufaktur yang memproduksi furniture rumah tangga plastik, Dengan Motto “Kualitas Prima Harga Terjangkau” perusahaan ini memiliki potensi yang besar untuk penghasilan laba.

Perusahaan yang berorientasi laba tentu harus memiliki manajemen keuangan yang tanggap dalam perencanaan, pengendalian, dan kegiatan pengambilan keputusan mengenai perolehan laba dari penjualan. Oleh karena itu, manajemen PT. Garuda Mas Citra Cemerlang perlu menganalisa komponen – komponen dari perencanaan yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Dengan adanya perencanaan pembuatan anggaran yang baik adalah contoh cemerlang dari perencanaan yang baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [5] yaitu tentang Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha, yang menyatakan penyusunan anggaran yang tidak dikelola dengan secara baik terhadap penyusunan biaya distribusi pembelian benar adanya, dikarenakan direktur utama selaku pembuat anggaran penjualan kurang memperhitungkan biaya tidak terduga yang sering muncul ketika pendistribusian barang ke pabrik menjadikan biaya operasional yang terkadang tidak sesuai dengan anggaran penjualan yang telah disusun.

Pada penelitian Penyusunan Anggaran Penjualan Pada Donat Madu Cihanjuang Cabang Batusangkar menyatakan perusahaan perlu memiliki anggaran penjualan yang akurat agar dapat memperoleh laba yang terus meningkat, yang mana anggaran penjualannya juga dapat dijadikan sebagai alat perbandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Berdasarkan ulasan diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dan akan menjadikan data dari PT Garuda Mas Citra Cemerlang untuk menyusun tugas akhir dengan mengambil judul “ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN PADA PT GARUDA MAS CITRA CEMERLANG”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut bagaimana prosedur penyusunan anggaran penjualan pada PT Garuda Mas Citra Cemerlang ?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah diuraikan oleh penulis diatas maka tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang.

Kajian Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan selaras dalam mencapai tujuan (laba) [6]. Sedangkan, [7] menyatakan bahwa anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dari aktivitas usaha sebuah organisasi.

[8] menyatakan bahwa Anggaran (*Business Budget*) adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

1. Bahwa *Business Budget* harus bersifat formal, artinya *Business Budget* disusun dengan bersungguh-sungguh dalam bentuk tulisan.
2. Bahwa *Business Budget* harus bersifat sistematis, artinya bahwa *Business Budget* disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Bahwa setiap saat manajer diharapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan. Sehingga *Business Budget* merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasar asumsi tertentu.
4. Bahwa keputusan yang diambil oleh manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

b. Fungsi Anggaran

anggaran memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai:

1. Alat Perencanaan

Sebagai baian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang

diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. Tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah dan sasaran yang harus dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu.

Karena dalam fungsi perencanaan, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

- a) Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
- b) Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- c) Mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- d) Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- e) Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

2. Alat Pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar/tolok ukur manajemen. Sebagai suatu standar anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Karena itu dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

- a) Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.
- b) Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau setiap aspek organisasi.
- c) Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.
- d) Karena itu, sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran memiliki fungsi dan manfaat yang saling terkait dan terintegrasi satu dengan lainnya. Satu manfaat dengan manfaat lainnya saling melengkapi.

3. Tujuan Anggaran

[9] menyatakan bahwa anggaran merupakan alat yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Anggaran memiliki beberapa tujuan antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang digunakan.
- c. Merinci jenis dan sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat

2. Anggaran Penjualan

a. Pengertian Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktivitas-aktivitas yang lain, dan pada umumnya anggaran penjualan disusun paling dahulu dari anggaran-anggaran lainnya. Sedangkan, [10] menyatakan bahwa anggaran penjualan menggambarkan tingkat pendapatan (*revenue*) yang bakal diterima sebagai akibat dilakukannya penjualan-penjualan di masa yang akan datang, rencana penjualan menjadi unsur dasar dilakukannya penyusunan anggaran-anggaran lainnya.

Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu [11]. Anggaran jualan berarti anggaran hasil penjualan atau anggaran hasil proses menjual. Sedangkan, [12] menyatakan bahwa anggaran penjualan merupakan suatu penentuan jumlah unit penjualan yang diperkirakan akan dijual didalam suatu perusahaan untuk periode yang akan datang.

Dari pendapat-pendapat tentang anggaran penjualan diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan langkah awal yang menerangkan tentang penjualan perusahaan dimasa yang akan datang, yang dapat menggambarkan tingkat pendapatan perusahaan sebagai akibat dilakukannya penjualan tersebut.

b. Fungsi Dasar Anggaran Penjualan

Rencana anggaran penjualan dapat dipergunakan untuk menyusun pembuatan bagian-bagian dan anggaran-anggaran lainnya. Tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

1. Mengurangi ketidakpastian dimasa depan
 2. Memasukkan pertimbangan atau keputusan manajemen dalam proses perencanaan
 3. Memberikan informasi dalam profit planning control
 4. Untuk mempermudah pengendalian penjualan
- c. Faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan

Untuk bisa melakukan penaksiran secara akurat, diperlukan berbagai data. Informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran penjualan. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan dikelompokkan menjadi dua faktor sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor intern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor intern sering disebut sebagai faktor yang *controlable* (dapat diatur) yaitu faktor-faktor yang dalam batas-batas tertentu masih dapat disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode *budget* yang akan datang. Faktor-faktor intern yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan yaitu:

1. Penjualan tahun lalu, meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.
2. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual. Syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara (metode) penetapan harga jual dan sebagainya.
3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan kemungkinannya diperluas diwaktu yang akan datang.
4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun ketrampilan dan keahliannya (kualitatif), serta kemungkinan pengembangannya diwaktu yang akan datang.
5. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
6. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
7. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang terkait dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan baik dibidang pemasaran, produksi, keuangan, administrasi maupun personalia.

Sampai batas-batas tertentu, perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor intern tersebut dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Misalnya modal kerja yang sekarang dimiliki disarankan kurang untuk periode *budget* penjualan yang akan datang, maka perusahaan dalam batas-batas tertentu masih bisa menambahnya, misalnya dengan meminta kredit ke Bank. Demikian pula halnya dengan mesin-mesin, peralatan-peralatan, tenaga kerja serta fasilitas-fasilitas lain, dalam batas-batas tertentu masih disesuaikan dengan apa yang diinginkan untuk periode *budget* penjualan yang akan datang, baik ditambah maupun dikurangi.

- b. Faktor-faktor ekstern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor ekstern sering disebut sebagai faktor yang *uncontrolable* (tidak dapat diatur) yaitu faktor-faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan perusahaan (perusahaan tidak mampu mengatur sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode *budget* yang akan datang). Faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi penyusunan anggaran antara lain adalah sebagai berikut:

1. Keadaan persaingan
2. Posisi perusahaan dalam persaingan
3. Tingkat pertumbuhan penduduk.
4. Tingkat penghasilan masyarakat
5. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan, yang terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam perencanaan penjualan yang akan disusun.
6. Agama, adat istiadat dan kebiasaan – kebiasaan masyarakat.
7. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, social, budaya maupun keamanan.
8. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
9. Kemajuan teknologi, barang – barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

Terhadap faktor-faktor ekstern ini, perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode *budget* penjualan yang akan datang. Akibatnya perusahaanlah yang harus menyesuaikan dirinya, menyesuaikan kebijaksanaan-kebijaksanaannya dengan faktor-faktor tersebut.

d. Metode Penyusunan Anggaran Penjualan

Metode yang dapat dipergunakan dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut [13]:

1. Metode *Top Down*

Dalam metode ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa ada keterlibatan bawahan dalam penyusunan. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tetap jika diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi didalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian dalam menyusun anggaran, atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.

2. Metode *Bottom Up*

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang telah ditentukan pada masa yang akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Metode Campuran antara *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan.

e. Langkah – langkah (tahapan) Penyusunan Anggaran Penjualan

Langkah-langkah umum dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

i. Tahap Perencanaan

Dalam tahap ini manajemen memutuskan suatu rencana umum yang mencakupnya sasaran usaha program kerja secara luas.

ii. Tahap Perkiraan

Merupakan tahapan dari penyusunan anggaran yaitu perkiraan pendapatan dan biaya sesuai dengan sasaran dan program kerja diatas yang ditaksir oleh para kepala pusat pertanggung jawaban operasi.

iii. Tahap Penyesuaian

Pada tahapan ini tingkatan manajemen diatas para kepala pertanggung jawaban operasi, mempelajari, mendiskusikan, mengadakan penyesuaian bila perlu dan menyetujui hasil tahap perencanaan serta perkiraan diatas.

iv. Tahap Implementasi

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

v. Tahap Evaluasi

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

II. METODE

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis, lisan, perilaku, fenomena, peristiwa, atau suatu bentuk pengetahuan baru yang menjelaskan secara rinci dan mendalam mengenai obyek studi untuk mendapatkan metode penyelesaian masalah [14]. Pendekatan kualitatif yang digunakan lebih menekankan pada penjelasan secara rinci dan mendalam mengenai penyusunan anggaran penjualan pada perusahaan [15].

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana yang tidak relevan [16]. Dan pada penelitian ini akan difokuskan pada

prosedur penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang. Alasan peneliti mengambil fokus penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui apakah prosedur penyusunan anggaran penjualan yang diterapkan oleh perusahaan sudah berjalan secara efektif.

Obyek dan Lokasi Penelitian

Obyek dan lokasi penelitian merupakan tempat yang dituju oleh peneliti untuk dijadikan sasaran sebagai tempat melakukan penelitian dan dapat memperoleh suatu data-data yang akan dijadikan peneliti sebagai titik pembahasan penelitian ini yang akan dilaksanakan di PT. Garuda Mas Citra Cemerlang yang beralamat di Pergudangan Safe n Lock Blok K 1723 lingkaran timur, Sidoarjo.

Sumber Data

Sumber data yang akan digunakan oleh peneliti sebagai bahan penelitian adalah sumber primer dan sumber sekunder. Menurut [17] menyatakan jenis data berdasarkan sumber data dapat dibedakan data primer dan data sekunder. Sesuai yang diuraikan di atas bahwa data berdasarkan sumbernya dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer (*Primary Data*)

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui media perantara) atau dengan kata lain data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Dalam penelitian ini data primer akan diperoleh melalui wawancara dengan Sales Manager perusahaan.

2. Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya (melalui media perantara), bisa berupa catatan atau laporan yang telah tersusun dalam arsip (data dokumentasi) atau data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data atau yang tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan antara lain:

- a. Data anggaran penjualan dari bulan Januari – Desember 2022
- b. Data realisasi penjualan dari bulan Januari – Desember 2022.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data [18]. Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3. Studi Pustaka

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mempelajari artikel, jurnal serta buku-buku tentang anggaran perusahaan termasuk didalamnya literatur tentang penulisan dan mengenai hal-hal yang mendukung pembuatan anggaran penjualan [19].

4. Wawancara (*interview*)

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain [20]. Teknik wawancara ini melakukan suatu proses tanya jawab lisan kepada narasumber untuk memperoleh data atau informasi yang berkaitan dengan kegiatan penyusunan anggaran penjualan. Narasumber dari teknik wawancara ini adalah sales manager PT. Garuda Mas Citra Cemerlang. Daftar pertanyaan dalam wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Apakah PT. Garuda Mas Citra Cemerlang sudah menyusun anggaran?
- b. Kapan perusahaan mulai menyusun anggaran penjualan?
- c. Bagaimana proses penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang?
- d. Apakah ada rapat antara para atasan dan bawahan dalam penyusunan anggaran penjualan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang?

Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pemeriksaan data triangulasi dengan sumber. triangulasi dengan sumber “berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif”. Dengan teknik triangulasi dengan sumber, peneliti akan membandingkan data hasil wawancara terhadap subjek yang diteliti dan studi kepustakaan sehingga derajat kepercayaan data dapat valid.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif [21]. Fokusnya adalah menggambarkan secara menyeluruh tentang bentuk dan fungsi. Metodologi Kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan. Dengan kata lain, penelitian ini disebut penelitian kualitatif karena merupakan penelitian yang tidak mengadakan perhitungan.

kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi Data

Setelah memperoleh data dari lapangan selanjutnya dilakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses kegiatan yang mencakup merangkum, memilih hal – hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting. Kegiatan reduksi ini dilakukan untuk mempertegas, memperpendek, memfokuskan, membuang hal yang dipandang tidak penting dan mengatur kesimpulan yang dihasilkan.

2. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data langkah selanjutnya adalah membuat penyajian data, sajian data merupakan pengkoordinasian dan diskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan kesimpulan data penelitian dapat dirumuskan secara jelas.

3. Kesimpulan

Kesimpulan ditarik semenjak peneliti menyusun catatan dan pertanyaan – pertanyaan dari informan, yaitu pertanyaan yang diperoleh dari wawancara dengan manager marketing. Selama proses penelitian belum berakhir perlu dilakukan pengulangan dan pematapan terus menerus melalui pengecekan kembali. Kesimpulan disini dapat dikatakan sudah kredibel dengan temuan – temuan di lapangan/ lokasi penelitian, sehingga pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan oleh karena diperoleh data sudah jenuh.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Tahapan proses penyusunan anggaran penjualan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang

Berdasarkan hasil dari wawancara yang telah peneliti lakukan, peneliti berhasil memperoleh data – data proses penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang.

1. Tahap Perencanaan

Selama ini PT. Garuda Mas Citra Cemerlang telah menyusun anggaran penjualan setiap tahunnya. Dimana rencana anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang biasanya setiap awal bulan dan dilaksanakan dalam kurun waktu satu tahun kedepan. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan narasumber yaitu sales manager, beliau memberikan pernyataan bahwa :

“untuk waktu pembuatan rencana anggaran penjualan biasanya di mulai di akhir tahun, yang mana tujuannya agar di awal tahun berikutnya sudah terbentuk rincian rencana anggaran penjualan perusahaan dari bulan januari sampai dengan desember”

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa PT. Garuda Mas Citra Cemerlang selama ini sudah melakukan penyusunan anggaran penjualan di tiap tahunnya.

2. Tahap Perkiraan

Manager menyusun anggaran penjualan setiap tahunnya dengan melihat data *history* penjualan tahun sebelumnya. Narasumber mengatakan bahwa:

“setiap tahun saya membuat anggaran dengan melihat data tahun sebelumnya. biasanya dikota – kota seperti Jogjakarta, Solo, dan Semarang mendekati awal tahun ajaran baru target penjualan cenderung meningkat, namun biasanya di semua area saat idul fitri dan akhir tahun target penjualan menurun”

Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa manager menyusun anggaran penjualan selain dari *history* tahun sebelumnya juga dilihat dari kebutuhan masyarakat dan atau melihat kondisi dari keadaan daerah yang akan dipasarkan, agar target yang telah ditetapkan perusahaan tercapai.

3. Tahap Penyesuaian

Sales manager biasanya akan melakukan pertemuan dengan direktur di akhir tahun, adapun maksud dari pertemuan tersebut adalah guna untuk menyusun anggaran penjualan setiap bulannya dalam kurun waktu satu tahun. Narasumber menyatakan bahwa :

“Untuk rencana anggaran penjualan perusahaan selama ini saya yang membuat setiap tahunnya, saya membuat anggaran penjualan tersebut berdasarkan history penjualan tahun sebelumnya. Yang kemudian rencana anggaran penjualan tersebut saya serahkan kepada direktur perusahaan untuk dicek dan diteliti kemudian jika sudah dirasa memenuhi target perusahaan yang diinginkan akan beliau setuju”

Sehingga dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa PT. Garuda Mas Citra Cemerlang dalam penyusunan anggaran penjualannya menggunakan metode *top down*, yaitu anggaran penjualan ditentukan oleh sendiri oleh atasan tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam proses penyusunannya karena bawahan dianggap tidak bisa atau dianggap lama dalam menyusun anggaran penjualan.

4. Implementasi

Anggaran penjualan yang sudah disahkan dan disetujui oleh direktur akan dijadikan pedoman guna menjalankan aktivitas perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Setelah pertemuan sales manager dengan direktur, hasil dari anggaran yang telah disusun itu kemudian serahkan kepada Spv sales dan salesman untuk menjalankan anggaran penjualan perusahaan tersebut. Narasumber menyatakan bahwa :

“tiap tahun di awal tahun kami biasanya mengadakan rapat dengan direktur beserta para salesman dan juga beberapa staff yang diperlukan, untuk membahas inovasi – inovasi yang diperlukan dan kendala – kendala apa saja yang telah terjadi maupun mungkin akan terjadi baik di dalam lingkup perusahaan maupun diluar lingkup perusahaan yang harus dihindari agar tercapainya anggaran penjualan yang telah dibuat”

Dari pernyataan tersebut dapat diartikan walaupun penyusunan anggaran penjualan perusahaan menggunakan metode *top down*, tapi ternyata PT. Garuda Mas Citra Cemerlang tetap mengadakan rapat tahunan dengan para atasan dan bawahan tiap tahunnya.

5. Evaluasi

Pada bagian akhir anggaran penjualan yang sudah dilaksanakan kemudian dievaluasi hasil realisasinya, apakah telah sesuai dengan anggaran penjualan yang diinginkan perusahaan. Anggaran penjualan yang telah dilaksanakan oleh PT. Garuda Mas Citra Cemerlang dalam kurun satu tahun bisa terjadi selisih dalam realisasinya.

Berdasarkan table 1 dapat diketahui realisasi atas anggaran penjualan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang selama 12 bulan tidak tercapai. Dimana untuk penjualan Januari tahun 2022 perusahaan menetapkan anggaran penjualan sebesar Rp. 5.036.900.000 dengan realisasi Rp. 2.133.446.079 dan selisih sebesar Rp. 2.903.433.921, bulan Februari anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.302.000.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.669.733.598 dan selisih sebesar Rp. 3.632.266.402, bulan Maret anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.567.100.000 dengan realisasi sebesar Rp. 2.089.330.588 dan selisih sebesar Rp. 3.477.769.412, bulan April anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.832.200.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.557.488.296 dan selisih sebesar Rp. 4.274.711.704, bulan Mei anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 4.771.800.000 dengan realisasi sebesar Rp. 2.296.414.636 dan selisih sebesar Rp. 2.180.765.364, bulan Juni anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.567.100.000 dengan realisasi sebesar Rp. 2.056.647.901 dan selisih sebesar Rp. 3.510.452.099, bulan Juli anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.832.200.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.796.203.167 dan selisih sebesar Rp. 4.032.996.833, bulan Agustus anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.036.900.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.675.184.278 dan selisih sebesar Rp. 3.361.715.722, bulan September anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.567.100.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.902.535.693 dan selisih sebesar Rp. 3.664.564.307, bulan Oktober anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.302.000.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.519.850.662 dan selisih sebesar Rp. 3.782.149.338, bulan November anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 5.036.900.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.301.635.873 dan selisih sebesar Rp. 3.735.264.127, bulan

Desember anggaran penjualan yang ditetapkan sebesar Rp. 4.771.800.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.345.345.930 dan selisih sebesar Rp. 3.426.454.070.

Jadi berdasarkan realisasi penjualan diatas, anggaran tidak sesuai dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan perusahaan setiap bulannya, dengan kata lain anggaran penjualan tidak tercapai atau tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan didalam mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba usaha.

Proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran merupakan penetapan peran yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi, begitu juga halnya dengan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang, di dalam melaksanakan semua aktivitasnya berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara komprehensif di dalam penyusunan anggaran pada perusahaan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang terlebih dahulu masing-masing bagian harus menentukan biaya-biaya yang akan di keluarkan.

3. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Proses penyusunan anggaran pada Perusahaan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang adalah sebagai berikut:

- a. Direktur Utama perusahaan mengadakan rapat dengan para Kepala bagian dan karyawan untuk menyusun anggaran masing-masing departemen yang akan diajukan di rapat Tim Penyusun Anggaran.
- b. Anggaran yang telah disusun oleh masing-masing kepala bidang diajukan dalam rapat Tim Penyusun Anggaran
- c. Anggaran penjualan yang disusun berdasarkan kontrak penjualan dan data perilaku penjualan tahun lalu akan membuat target penjualan dalam bentuk anggaran penjualan
- d. Anggaran Penjualan yang dibicarakan dalam rapat Tim Penyusun Anggaran, diajukan kepada direktur untuk diperiksa. Kemudian setelah itu rencana anggaran dituangkan dalam bentuk RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). Anggaran yang sudah disetujui direktur diajukan kepada komisaris. Apabila komisaris kemudian menyetujui maka RKAP ini di bawa ke RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) untuk disahkan menjadi anggaran Perusahaan untuk satu tahun yang akan datang.
- e. Anggaran yang sudah disahkan tersebut kemudian diserahkan kepada departemen bidang penjualan yang bersangkutan.

Proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran merupakan peran yang sangat vital dalam rangka untuk pencapaian tujuan perusahaan. Begitu juga dengan Perusahaan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang dalam menjalankan semua aktivitas perusahaan selalu berpedoman pada anggaran. Tahap-tahap prosedur penyusunan dan penetapan anggaran Perusahaan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang telah menunjukkan adanya partisipasi dari manajemen level bawah kepada proses penetapan anggaran. Anggaran yang telah disahkan tersebut kemudian akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan operasi perusahaan oleh manajemen puncak dan para manajer pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi dan di analisa prestasi aktualnya berdasarkan anggaran tersebut.

B. Pembahasan

C.

Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan Pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang

Anggaran Penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran lainnya. Anggaran penjualan umumnya memuat tentang jenis produk volume penjualan, harga persatuan unit produk yang dijual serta nilai total penjualan keseluruhan.

Secara umum penyusunan anggaran dilakukan dengan cara konvensional (tradisional) yaitu suatu cara menyusun anggaran yang didasarkan atas pemikiran dan analisa rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penyusunannya lebih didasarkan pada kebutuhan untuk belanja atau pengeluaran. Dalam sitem ini, perhatian lebih banyak ditekankan pada pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran secara akuntansi yang meliputi pelaksanaan anggaran, pengawasan anggaran dan penyusunan pembukuannya.

Yang berwenang dan bertanggungjawab menyusun anggaran serta melaksanakan anggaran adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Namun demikian pimpinan perusahaan dalam menyusun anggaran penjualan dan melaksanakannya dapat tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan melimpahkan pada bagian yang lain dalam perusahaan. Penyerahan ini tergantung struktur organisasi masing-masing struktur perusahaannya.

Sistem penyusunan anggaran penjualan yang dilakukan oleh Perusahaan PT. Garuda Mas Citra Cemerlang adalah Melakukan metode dengan sistem *Bottom Up* dan *Top Down* (Campuran) yaitu metode yang merupakan partisipasi aktif semua pimpinan dan karyawan sesuai dengan peran masing-masing dalam proses penyusunan anggaran penjualan. Proses penyusunan anggaran penjualan dilakukan oleh pimpinan dan karyawan perusahaan. Pimpinan perusahaan menyusun anggaran penjualan berdasarkan data-data penjualan tahun-tahun sebelumnya serta pertimbangan-pertimbangan lainnya berdasarkan keyakinan dan kemampuan yang dimilikinya. Setelah anggaran penjualan yang disusun dan disahkan, anggaran tersebut kemudian diberikan oleh bagian penjualan untuk dilaksanakan. Bagian penjualan sangat penting untuk dilibatkan dalam masalah penentuan anggaran penjualan karena bagian ini merupakan bagian yang paling mengetahui mengenai keadaan penjualan perusahaan. Mengikutsertakan partisipasi tersebut di dalam menyusun anggaran penjualan akan dapat membuat perincian yang lebih realistis.

IV. SIMPULAN

Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

Dari uraian-uraian sebelumnya mengenai penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang, maka peneliti menyimpulkan bahwa penyusunan anggaran penjualan pada PT. Garuda Mas Citra Cemerlang masih kurang baik, karena dalam penyusunan anggaran penjualan kurang memperhatikan langkah-langkah seperti tahap perkiraan dan tahap penyesuaian. Dimana dalam penetapan strategi yang dipakai dalam penyusunan anggaran penjualan perusahaan tidak mengikutsertakan atau mengkomunikasikan rencana penjualan kepada pihak yang berkepentingan seperti bagian pemasaran. Kurang terlibatnya bagian pemasaran dalam penyusunan anggaran penjualan serta kurangnya koordinasi bagian-bagian karyawan keatasannya, sehingga penyusunan anggaran terjadi target anggaran yang terlalu tinggi yang menyebabkan selisih antara anggaran penjualan dan realisasi penjualan menjadi terlalu jauh.

Saran

Adapun saran yang dapat di berikan oleh peneliti untuk penelitian dimasa mendatang adalah :

1. Perusahaan harus meningkatkan tingkat koordinasi tiap bagian agar dapat mempertimbangkan dan meningkatkan anggaran penjualan yang lebih baik, seperti membutuhkan pendapat bagian pemasaran agar lebih tahu tingkat perekonomian yang terjadi dipasaran. Disamping itu, dengan adanya partisipasi dari bagian terkait, komunikasi dan kerjasama dalam perusahaan akan memiliki motivasi dan rasa tanggungjawab untuk menyetujui, mendukung dan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Perusahaan perlu lebih mempertimbangkan dalam menentukan anggaran penjualan suatu periode. Anggaran penjualan yang terlalu tinggi tidak sebanding dengan realisasi penjualan yang ada perbulannya, sehingga menyebabkan selisih yang terpaut jauh.
3. Perusahaan perlu melakukan analisis atas selisih antara anggaran penjualan dan realisasi penjualan secara lebih terperinci dan mendetail, sehingga manajemen dapat mengetahui penyebab selisih tersebut dan evaluasi dapat dilakukan dengan baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

1. Bapak dan Ibu serta keluarga tercinta yang senantiasa memberi dukungan baik materil maupun do'a dan kasih sayang.
2. Bapak Heri Widodo, SE., M.Si., Ak.,CA selaku dosen pembimbing yang selalu meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan serta saran kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik.

REFERENSI

- [1] A. Rijali, "Analisis Data Kualitatif," *Alhadharah J. Ilmu Dakwah*, 2019, Doi: 10.18592/Alhadharah.V17i33.2374.
- [2] A. Adisaputro, *Anggaran Bisnis*. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn Yogyakarta, 2017.
- [3] D. M. Suprpti, "Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Dan Pengembangan Usaha," 2015.
- [4] D. Meiliani, "Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Pada Cv. Usaha Bersama Palembang," Vol. 147, No. March, Pp. 11-40, 2016.
- [5] D. Kurniawati, Jamiyla, And Trie Sartika Pratiwi, "Analisis Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan Laba Pada Pt Wahana

- Persada Karton Palembang,” *J. Ilm. Ekon. Glob. Masa Kini*, Vol. 8, No. 01, Pp. 61–66, 2017, [Online]. Available: [Http://Ejournal.Uigm.Ac.Id/Index.Php/Egmk/Article/View/301](http://Ejournal.Uigm.Ac.Id/Index.Php/Egmk/Article/View/301)
- [6] D. Herlianto, *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*. Yogyakarta: Gozen Publishing, 2011.
- [7] D. S. Mardiana, “Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan Dan Pengembangan Usaha,” 2015.
- [8] I. M. A. Putrayasa And M. D. Saputra, “Pengaruh Anggaran Dan Analisis Anggaran Penjualan,” *J. Bisnis Dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 1, Pp. 24–33, 2018, [Online]. Available: [Http://Dx.Doi.Org/10.31940/Jbk.V14i1.736](http://Dx.Doi.Org/10.31940/Jbk.V14i1.736)
- [9] I. Zainal, “Penyusunan Anggaran Penjualan Pada Donat Madu Cihanjuang Cabang Batusangkar,” 2019.
- [10] Mardiana, “Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Crude Palm Oil (Cpo) Pada Pt Karya Sawit Lestari Betung,” *J. Acisy J. Account. Politek. Sekayu*, Vol. 7, No. 1, Pp. 11–22, 2018.
- [11] M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- [12] N. Ayuningrum And S. Meylita, “Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Pada Cv Auto 165 Di Kota Sekayu 1,” *Acisy Politek. Sekayu*, Vol. Xii, No. 2, Pp. 24–32, 2020.
- [13] P. D. L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2014.
- [14] Rudianto, *Pengantar Akuntansi*. Jakarta: Erlangga, 2009.
- [15] R. Tjandrakirana, A. Yulianita, Aspahani, And Abukosim, “Pelatihan Penyusunan Anggaran Penjualan Dan Anggaran Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Umkm Di Desa Kerinjing,” *Wahana Dedik. J. Pkm Ilmu Kependidikan*, Vol. 6, No. 1, Pp. 25–32, 2023.
- [16] S. S. Harahap, “Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan. Raja Grafindo Persada. Jakarta.,” 2019.
- [17] S. Suwarsono, “Pengantar Penelitian Kualitatif,” *Hari Stud. Dosen Progr. Stud. Pendidik. Mat.*, 2016.
- [18] Sugiyono, “Sugiyono, Metode Penelitian,” *Penelitian*, 2017.
- [19] Sugiyono, “Memahami Penelitian Kualitatif,” *Bandung Alf.*, 2016.
- [20] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- [21] W. Creswell, *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed, Research Design*. Jakarta: Pustaka Pelajar.,

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.