



**FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

YAHDI

NPM: 1525100288

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : YAHDY
NPM : 1525100288
PROGRAM STUDI : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

MEDAN, JULI 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(ANGGI PRATAMA NASUTION, SE., M.Si)

PEMBIMBING I

(HERIYATI CHRISNA, SE., M.Si)

DEKAN

(Dr. SURYA NITA, SH., M.Hum)

PEMBIMBING I

(YUNITA SARI RIONI, SE., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA UJIAN SARJANA
LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS UNIVERSITAS
PEMBANGUNAN PANCA BUDI**

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : YAUDI
NPM : 1525100288
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)
**JUDUL SKRIPSI : FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA III**

MEDAN, JULI 2019

KETUA



(ANGGI PRATAMA NASUTION, SE., M.Si)

ANGGOTA I

(HERIYATI CHRISNA, SE., M.Si)

ANGGOTA II

(YUNITA SARI RIONI SE., M.Si)

ANGGOTA III

(RUSYDA NAZHIRAH YUNUS, SS., M.Si)

ANGGOTA IV

(DWI SARASWATI, S.Pd., M.Si)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yahdi
NPM : 1525100288
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi. Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Juli 2019
Yang Membuat Pernyataan



(YAHDI)

*Acc filed by
25/07/2019
PBI*



*Acc slide page
25/07/19
y. J. J.
pe II*

**FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Oleh

YAHDI

NPM: 1525100288

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

Tenika tgl 27/1/2019

e sidme x hiza
PBI 09/01/2019



ACC sedang mise hiza
YB II 16/01/19
y hiza

**FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

SKRIPSI

SPAS

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian Memperoleh
Gelar Sarjana Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Oleh

YAHDI SIANIPAR
NPM: 1525100288

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

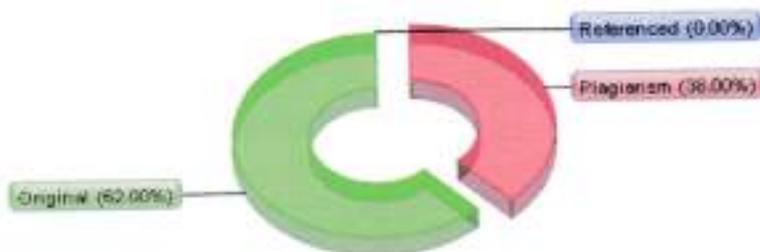
Analyzed document: 25/05/2019 09:56:14

"YAHDI_1525100288_AKUNTANSI.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

% 44	wrds: 5547	https://text-id.123dok.com/document/6zks1yx-analisis-pengukuran-sumber-daya-manusia-sebag...
% 30	wrds: 3900	http://repositori.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/7217/1/152102059.pdf?sequence=1&L...
% 28	wrds: 3801	https://id.123dok.com/document/9yngofzv-peranan-seorang-sekretaris-perusahaan-dalam-mening...

Show other Sources:]

Processed resources details:

213 - Ok / 16 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : yahdi
 Tempat/Tgl. Lahir : sei pahan / 05 Mei 1996
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1525100288
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Bisnis
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 142 SKS, IPK 3,21
 Nomor Hp : 081350506400
 Dengan ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

No.	Judul
1.	Fungsi anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan nusantara III

Isian : Diisi Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul

Isian Yang Tidak Perlu

(Ir. Bhakti Alamshyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 27 Maret 2019
 Pemohon,

 (Yahdi)

Tanggal :
 Disahkan oleh :

 (Dr. Surya Nitai Sidi, Ph.D.)

Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Ka. Prodi Akuntansi

 (Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si)

Tanggal : 18/4-2019
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

 (Hennyah Chrisna, SE., M.Si)

Tanggal : 08/04/19
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing II :

 (YUNITA SARI RIONI, SE., M.Si)

No. Dokumen: FM-UPM-18-02	Revisi: 0	Tgt. Eff: 22 Oktober 2018
---------------------------	-----------	---------------------------



FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 28 Mei 2019
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
Fakultas SOSIAL SAINS
UNPA B Medan
Di -
Tempat



Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : yahdi
Tempat/Tgl. Lahir : Sei Paham / 05-05-1996
Nama Orang Tua : Amir hamzah sianipar
N. P. M : 1525100288
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : Akuntansi
No. HP : 081350506400
Alamat : Sei Paham

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Fungsi anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan nusantara III, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangi dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0
Total Biaya	: Rp.	2,100,000

UK 17-12 Rp 2250.00
Rp 4.350.000
Ukuran Toga : M



Hormat saya
yahdi
1525100288

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
 - o a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPA B Medan.
 - o b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Haryati Christina, S.E., M.Si
 Dosen Pembimbing II :
 Nama Mahasiswa : YAADI
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1525100288
 Jenjang Pendidikan :
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Fungsi Anggaran Pengeluaran Sebagai alat Perencanaan Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara III

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
13/04-2019	- Pembahasan Kuliah Masalah - Tekanan hasil penelitian atau teori ahli terkait variabel dan Konsep Konsep - Pembahasan Pembahasan.		
03/05-2019	- Tambahan penjelasan di Konsep Konsep - Pembahasan Pembahasan		
05/05-2019	Pembahasan Abstrak.		
10/05-2019	Academy meeting		

Medan, 06 Februari 2019

Diketahui/Ditetujui oleh :

Dekan,



Dr. Surya Kiba, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I :
 Dosen Pembimbing II : Yunita Sari Nita, S.H., M.Hum.
 Nama Mahasiswa : YAUDI
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1525100288
 Jenjang Pendidikan :
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : *Surgasi Anggaran Pengujian Sebagai alat perencanaan dan
 Pengawasan pd. PT. Berkelamin Negeri Lela Medan*

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
12/05/19	- Perbaiki tulisan - Perbaiki tabel - Perbaiki Daftar Pustaka Nila	YH	
14/05/19	1. <i>1. Lembar Terakhir</i> - <i>subyek penelitian</i>	YSN	
16/05/19	- ACC Sidang meja HSN	YSN	

Medan, 06 Februari 2019

Diketahui/Disetujui oleh :

Dekan,



[Handwritten Signature]

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Heriyati Chrisna, S.P., M.Si
 Dosen Pembimbing II : Anika S.P., M.A
 Nama Mahasiswa : YAUDI
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1525100288
 Bidang Pendidikan :
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Fungsi Anggaran Penjualan sebagai alat Perencanaan
 Dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara II

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
07/09-2018	- Perbaiki Latar belakang masalah. - Identifikasi masalah home diambil dr Latar belakang. - Perbaiki. - Referensi min 5 peneliti. - Perbaiki definisi operasional		
04/10-2018	- Perbaiki point 1 pd Identifikasi Masalah - Perbaiki tujuan penelitian - Buat indikator		
03/11-2018	- Perbaiki rumusan, tujuan penelitian, - Perbaiki definisi operasional alat pengurusan dan semua proposal		
05/11-2018	Cetakan: data belum di berikan kelain belum sempurna		

Medan, 10 Agustus 2018
 Diketahui/Ditetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I :
 Dosen Pembimbing II : Arika - SE. MA
 Nama Mahasiswa : YAADI
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1525100288
 Jenjang Pendidikan :
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Fungsi Anggaran Pengeluaran sebagai alat perencanaan
 dan pengawasan pd PT Perkebunan Nusantara III

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
30/10 2018	<ul style="list-style-type: none"> o) cover. o) Spasi. o) Buat daftar tabel & Tabel. o) Judul Tabel & Gambar. o) Buat tabel waktu Penelitian 	of.	
12/11 2018	<ul style="list-style-type: none"> o) Judul Tabel o) Spasi. o) Daftar isi 	of.	
21/11 2018	<ul style="list-style-type: none"> o) Spasi. o) Daftar Pustaka 	of.	
27/11 2018	<ul style="list-style-type: none"> o) ACC Utk & Seminar 	of.	

Medan, 30 Oktober 2018
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)

Kantor Direksi : Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122 Kotak Pos 91, Propinsi Sumatera Utara, Indonesia
Telp. +6261 8452244, 8453100, Fax. +6261 8455177, 8454728
E-mail : kandi@ptpn3.co.id, kandi@medan.ptpn3.org
Website : www.ptpn3.co.id, www.ptpn3.com

Nomor : MCU/XI 77/2018
Lamp. : -
Hal : Permohonan Observasi

Medan, 17 Oktober 2018

Kepada Yth :
Dekan
Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi
Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4,5
di -

Medan

Berkenaan dengan Surat Saudara Nomor : 1154/17/FSSA/2018 tanggal 31 Mei 2018 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa permohonan izin Observasi dari Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) **Bagian Keuangan (MAU)** mulai tanggal **10 dan 11 Oktober 2018**, pada prinsipnya dapat **disetujui**. Adapun nama Mahasiswa yang akan melaksanakan Observasi tersebut sebagai berikut :

No	Nama	NPM	Prodi	Judul
1	Yahdi	1525100288	Akuntansi	Fungsi Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Selama melaksanakan Observasi diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) antara lain :

1. Mahasiswa tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Observasi dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa yang bersangkutan.
2. Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa :
 - a. Bagian Administrasi :
 - 1) Pria : Kemeja Putih dan Celana panjang Hitam (tidak Jeans)
 - 2) Wanita : Kemeja Putih dan Rok panjang Hitam.
 - b. Lapangan (Kebun/Unit) : Seragam Praktek dari Universitas Mahasiswa yang bersangkutan dan menggunakan Alat Pelindung Diri (APD).
3. Hasil melaksanakan Observasi semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah, dan surat selesai Observasi dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Observasi dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) cq Bagian Umum.

Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.

Kepada Bagian tempat Mahasiswa melaksanakan Observasi diminta bantuan memberikan penilaian kepada Mahasiswa yang bersangkutan, dan membuat Memorandum telah selesai melaksanakan Observasi ditujukan ke Bagian Umum Kantor Direksi Medan.

Demikian disampaikan agar maklum.

BAGIAN UMUM

T. Rinel
Kepala Bagian

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : YAUDI
NPM : 1525100288
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/AKUNTANSI
Judul Skripsi : FUNGSI ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UIN-PAJ untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apa pun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Juli 2019
Yang Membuat Pernyataan



(YAUDI)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa anggaran penjualan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah berperan sebagai alat perencanaan. Hal ini dapat diketahui melalui penentuan sejumlah anggaran penjualan produk atau hasil usaha yang dimiliki perusahaan melalui Rancangan Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai dasar untuk melakukan operasional penjualan. Kemudian, anggaran penjualan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah berperan sebagai alat pengawasan. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara anggaran penjualan yang dianggarkan dengan realisasinya dimana dari tahun 2014 hingga tahun 2017 didominasi dengan penyimpangan (varian) yang menguntungkan (*favourable*) meskipun harus diakui ada beberapa anggaran yang nyatanya mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*).

Kata Kunci : Anggaran Penjualan, Perencanaan, Pengawasan.

ABSTRACT

This study aims to determine the function of the budget as a planning and monitoring tool at PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Based on the results of the study note that the sales budget at PT. Perkebunan Nusantara III Medan has acted as a planning tool. This can be known through the determination of a number of product sales budgets or company-owned business products through the Financial Design and Corporate Budget (RKAP) as the basis for conducting sales operations. Then, the sales budget at PT. Perkebunan Nusantara III Medan has acted as a monitoring tool. This can be seen from the comparison between the sales budget budgeted with its realization, where from 2014 to 2017 it was dominated by favourable variances, although it must be admitted that there were some budgets which in fact experienced unfavorable deviations.

Keywords: Sales Budget, Planning, Supervision.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karuni-Nya kepada Peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : “*Fungsi Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara III*”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar Sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi peneliti berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E, M.M, selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Surya Nita, SH, M.Hum, selaku Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Anggi Pratama, S.E, M.Si, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Heriyati Chrisna, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang sudah banyak membantu dan memberikan pengarahan kepada peneliti dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Yunita Sari Rioni, SE.,M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang juga banyak membantu peneliti melalui saran dan kritik yang diberikan demi kesempurnaan skripsi ini.

6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang selama ini telah mendidik peneliti.
7. Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara III Medan beserta manajer dan karyawan yang telah memberikan begitu banyak bantuan dalam pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dalam skripsi ini.
8. Secara khusus rasa terima kasih serta penghargaan yang tulus dan ikhlas peneliti sampaikan kepada kedua orang tua yang ananda cintai, yang telah membesarkan dan membimbing peneliti dengan penuh kasih sayang, baik moril maupun materil dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua pihak secara langsung maupun tidak langsung yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi. Tak lupa peneliti meminta maaf kepada semua pihak apabila terjadi sesuatu hal yang tidak berkenan di hati dan kesalahan penulisan skripsi ini, peneliti juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Medan, Juli 2019

Peneliti

(YAHDI)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN NON PLAGIAT	iv
HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PERBAIKAN UJIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	6
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
E. Keaslian Penelitian.....	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori	9
1. Anggaran	9
a. Pengertian Anggaran	9
b. Fungsi Anggaran	10
c. Tujuan Anggaran	12
d. Kelemahan Anggara	14
e. Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran	15
2. Anggaran Penjualan	17
a. Pengertian Anggaran Penjualan	17
b. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan	17
c. Metode Penyusunan Anggaran Penjualan	18
d. Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan	20
e. Analisis Pengimpangan Anggaran Penjualan	22
3. Perencanaan	24
a. Pengertian Perencanaan	24
b. Fungsi dan Tujuan Perencanaan	25
c. Langkah Menetapkan Perencanaan	26
4. Pengawasan	27
a. Pengertian Pengawasan	27
b. Tujuan Pengawasan	28
c. Proses Pengawasan Yang Baik	29
B. Penelitian Sebelumnya	31
C. Kerangka Konseptual	35
D. Hipotesis	36

BAB III : METODE PENELITIAN	37
A. Pendekatan Penelitian	37
B. Tempat dan Waktu Penelitian	37
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	38
D. Jenis Dan Sumber Data	39
E. Teknik Pengumpulan Data	40
F. Teknik Analisis Data	41
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	42
A. Hasil Penelitian	42
1. Gambaran Umum Perusahaan	42
2. Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan	54
3. Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan	56
B. Pembahasan	66
1. Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan	66
2. Anggaran Penjualan Sebagai Alat Pengawasan	68
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	72
A. Simpulan	72
B. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. : Rating Penjualan Perusahaan Sejak Tahun 2013-2017	5
Tabel 2.1. : Penelitian Sebelumnya	32
Tabel 3.1. : Skedul Proses Penelitian	38
Tabel 3.2. : Pengukuran Variabel Penelitian	39
Tabel 4.1. : RKAP PT. Perkebunan Nusantara III	55
Tabel 4.2. : Perbandingan Anggaran Penjualan Dengan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III	57
Tabel 4.3. : Varian Anggaran Penjualan Dengan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III	58

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1. : Laju Pertumbuhan Penjualan	5
Gambar 2.1. : Kerangka Konseptual	36

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam mendirikan suatu perusahaan dan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya setiap perusahaan harus memiliki sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Pengalokasian sumber dana harus direncanakan setepat mungkin dan penggunaannya harus diawasi supaya hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus terlebih dahulu merumuskan kegiatan apa yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang dan hasil apa yang akan dicapai dari kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Cara tepat yang dapat ditempuh pimpinan yaitu dengan menyusun rencana yang baik serta perlunya pengarahan untuk mencapai tujuan.

Rencana yang baik merupakan suatu patokan sebagai bahan perbandingan dengan kenyataan sebenarnya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan terlaksana dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, Louis A. Allen dalam M. Manullang (2009:39) mengatakan bahwa perencanaan yaitu penentuan serangkaian tindakan guna mencapai hasil yang dikehendaki. Selanjutnya

disebutkan bahwa fungsi perencanaan yang dilakukan antara lain adalah untuk menetapkan arah dan strategi serta titik awal kegiatan agar dapat membimbing serta memperoleh ukuran yang dipergunakan dalam pengawasan untuk mencegah penyimpangan dalam menjalankan kegiatan operasional.

Selain perencanaan, pengawasan juga merupakan faktor yang sangat penting dalam penentuan keberhasilan suatu usaha yang dijalankan. Terkait dengan hal tersebut, M. Manullang (2009:174) menjelaskan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Maksudnya, mengevaluasi kerja, apakah dapat ditemukan efisiensi atau para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan serta menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai rencana. Salah satu alat perencanaan dan pengawasan adalah anggaran (*budget*).

M. Munandar (2012:1) menjelaskan bahwa *Budget* atau anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Anggaran merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran harus realistis dengan memperhitungkan lingkungan eksternal yang akan terjadi dalam jangka waktu tertentu. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih baik, maka penerimaan dan pengeluaran kas harus

direncanakan sebaik-baiknya dengan menyusun anggaran kas terlebih dahulu pada awal periode. Anggaran penjualan merupakan salah satu jenis dari anggaran secara umum.

Selanjutnya, Thomas Sumarsan (2013:86) mengatakan anggaran penjualan merupakan alat dan peta untuk mencapai angka penjualan yang sudah ditargetkan dan disepakati oleh sebuah organisasi. Seorang *controller* berperan untuk mengevaluasi hasil penjualan yang dicapai oleh departemen penjualan dengan membandingkan hasil penjualan dan pendapatan dengan anggaran penjualan dan hasil penjualan yang dicapai pada tahun lalu atau bulan lalu. Oleh karena itu, penyusunan anggaran penjualan harus memberi tantangan untuk departemen penjualan yang artinya anggaran penjualan yang tidak konservatif atau anggaran penjualan yang sangat optimis sehingga susah dicapai.

Anggaran penjualan yang terlalu konservatif menyebabkan departemen penjualan merasa tidak memerlukan kreativitas dan inovasi. Sedangkan anggaran penjualan yang terlalu optimis mengakibatkan departemen penjualan yang tidak dapat mencapai sasaran anggaran perencanaan sehingga sasaran laba perusahaan tidak tercapai.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Dengan anggaran, manajemen dapat menentukan efektifitas dan efisiensi suatu operasi dengan membandingkan antara anggaran dengan hasil aktual yang dicapai.

Anggaran dapat digunakan dalam mengukur efektivitas operasi karena anggaran berisi hasil operasi yang diinginkan pada suatu periode dan merupakan titik awal yang umum digunakan dalam mengukur efektivitas. Perbedaan antara hasil aktual yang dicapai dengan anggaran induk mengukur tingkat efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Dengan demikian dengan adanya anggaran penjualan maka perusahaan dapat membuat suatu pengendalian dini terhadap perusahaannya sehingga diharapkan dapat membuat keputusan yang lebih baik demi meningkatkan efektivitas penjualannya dengan memaksimalkan kapasitas yang mereka miliki. Hampir semua aktivitas perusahaan bermula dari upaya untuk mencapai tujuan penjualan dan pertumbuhan penjualan.

Demikian juga berlaku pada PT. Perkebunan Nusantara III yang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang pengelolaan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Komoditi yang diusahakan adalah kelapa sawit, karet, tebu, teh, kopi, kakao, tembakau, aneka kayuan, buah-buahan dan aneka tanaman lainnya. Dengan masuknya berbagai pesaing dari dalam dan luar negeri serta kondisi perekonomian sekarang masih belum stabil maka anggaran penjualan yang disusun sebaiknya bersifat fleksibel untuk mengantisipasi terjadinya perubahan kondisi atau situasi sehingga dapat segera dilakukan penyesuaian. Jika terdapat penyimpangan negatif maka diharapkan perusahaan dapat segera melakukan tindakan koreksi. Jika sudah melakukan tindakan koreksi diharapkan sebaiknya tindakan koreksi tersebut ditinjau kembali apakah tindakan yang diambil sudah efektif atau belum. Dengan demikian perusahaan akan mampu mengelola aktivitas perusahaan dengan efektif dalam kegiatan penjualan perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.

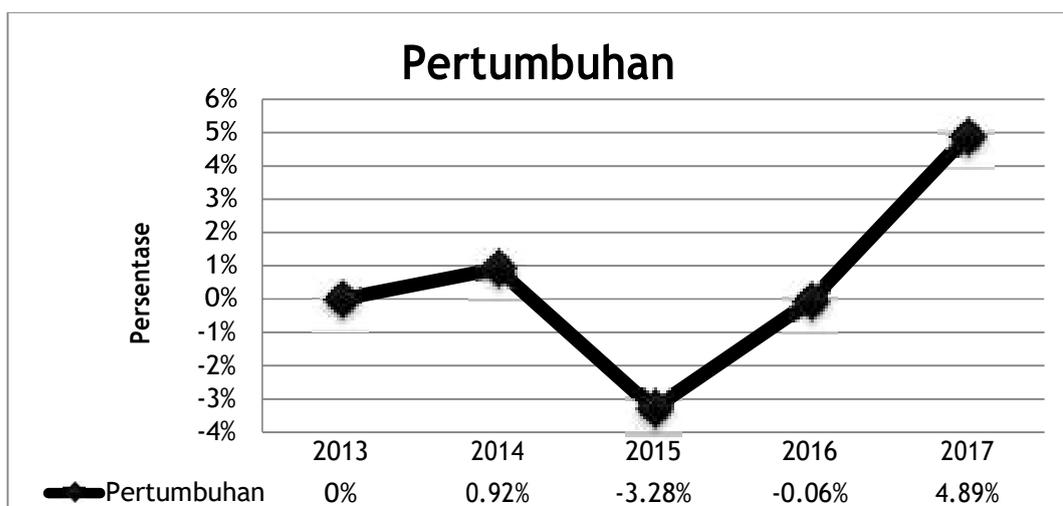
Berdasarkan Siaran Pers PT. Perkebunan Nusantara III tertanggal 17 Maret 2017 diketahui bahwa selama 5 tahun terakhir terjadi ketidakstabilan penjualan perusahaan. Ketidakstabilan capaian penjualan di PT. Perkebunan Nusantara III dapat ditampilkan kembali dalam tabel berikut:

Tabel 1.1.
Rating Penjualan Perusahaan Sejak Tahun 2013-2017

No	Tahun	Total Penjualan (Rp/Milyar)	Pertumbuhan (%)
1	2013	38.549,7	0 %
2	2014	39.498,0	0,92 %
3	2015	36.212,1	-3,28 %
4	2016	34.007,9	-0,06 %
5	2017	35.669,8	4,89 %

Sumber: Siaran Pers PTPN III, 17 Maret 2017.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa terjadi penurunan yang drastis pada beberapa tahun sebelumnya, dan terjadi peningkatan kembali pada tahun 2017. Untuk memberi gambaran lebih baik, lihat gambar berikut:



Gambar 1.1.
Laju Pertumbuhan Penjualan

Jika dilihat berdasarkan tabel dan grafik diatas, tentu ada hal yang sangat kurang baik terkait dengan penjualan perusahaan karena pertumbuhannya masih belum maksimal meskipun pada tahun terakhir laporan di tahun 2017 mengalami kenaikan. Koneksi ini tentu bisa disebabkan karena adanya ketidakseimbangan dan ketidaktepatan dalam melakukan perencanaan anggaran, dimana salah satunya adalah anggaran penjualan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis termotivasi melakukan penelitian dengan judul: Fungsi Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara III.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka ada beberapa masalah yang dapat diidentifikasi antara lain:

- a. Anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara III belum menjadi salah satu prioritas yang diperhatikan karena pihak perusahaan lebih memperhatikan bagaimana profit atau keuntungan dari operasional perusahaan.
- b. Anggaran yang dipersiapkan PT. Perkebunan Nusantara III masih belum sepenuhnya mampu mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan karena laju pertumbuhan capaian belum meningkat secara stabil.
- c. Terjadi penurunan pertumbuhan penjualan pada tahun 2014-2015-2016 meskipun terjadi kenaikan pada tahun 2017.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada fungsi anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengawasan tahun 2014 – tahun 2017.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah anggaran penjualan berperan sebagai alat perencanaan di PT. Perkebunan Nusantara III?
2. Apakah anggaran penjualan berperan sebagai alat pengawasan di PT. Perkebunan Nusantara III?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis peran anggaran penjualan sebagai alat perencanaan di PT. Perkebunan Nusantara III.
- b. Untuk menganalisis peran anggaran penjualan sebagai alat pengawasan di PT. Perkebunan Nusantara III.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait diantaranya:

- a. Bagi penulis, menambah wawasan dan pengetahuan mengenai fungsi anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengawasan serta pengalaman dalam meneliti.
- b. Bagi PT. Nusantara III sebagai bahan masukan dalam rangka penyempurnaan penyusunan atau penyajian anggaran penjualan.

- c. Bagi pembaca atau peneliti lain sebagai bahan referensi atau pembandingan dalam melakukan penelitian mengenai masalah yang sama di masa mendatang.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini merupakan replikasi dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Devi Mayasari, tahun 2014, Program Studi Ekonomi Perbankan Syariah Sekolah Tinggi Agama Islam Syekh H. Abdul Halim Hasan Al-Ishlahiyah Binjai, dengan judul penelitian: Analisa Fungsi Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada KSU Syariah Ummahat Al-Kaffah Binjai. Sementara penelitian yang peneliti lakukan berjudul: Fungsi Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara III.

Berdasarkan hal tersebut, ada beberapa perbedaan penelitian yang dilakukan, antara lain:

1. Waktu Penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2014, sedangkan penelitian peneliti dilakukan di tahun 2018.
2. Objek Penelitian. Penelitian terdahulu ditekankan pada anggaran secara umum, sedangkan penelitian ini dikhususkan pada anggaran penjualan.
3. Tempat Penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan di KSU Syariah Ummahat Al-Kaffah Binjai. Sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran (*Budgeting*) merupakan alat perencanaan, pedoman, pengendalian dan alat pengawasan di bidang keuangan yang digunakan oleh perusahaan yang berorientasi pada laba maupun non-laba. Bagi suatu perusahaan, penyusunan anggaran merupakan alat yang dipakai untuk membantu aktivitas kegiatannya agar lebih terarah. Dengan menggunakan anggaran maka perkembangan perusahaan akan dapat dipelajari dengan teliti dan berkesinambungan. Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila dalam organisasi perusahaan tersebut ada dukungan aktif, baik dari pelaksanaan tingkat atas maupun tingkat bawah. Hal ini menyangkut kepada manusia, khususnya pada karyawan yang ada pada suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2009:47) disebutkan bahwa anggaran memiliki beberapa arti, yaitu :

- 1). Perkiraan, perhitungan.
- 2). Aturan.
- 3). Taksiran mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan untuk periode yang akan datang.
- 4). Rencana penjatahan sumber daya yang dinyatakan dengan angka, biasanya dalam satuan uang.

Kemudian, M. Nafarin (2011:11), menjelaskan bahwa anggaran (*budget*) adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Menurut Munandar (2012:1), anggaran adalah sebuah rencana yang telah disusun dengan sistematis yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan dan dinyatakan pada unit kesatuan moneter yang berlaku dalam jangka waktu tertentu pada masa yang akan datang. Selanjutnya, Gunawan Adisaputro (2010:02) menjelaskan bahwa *Budget* yaitu suatu pendekatan yang bersifat formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan koordinasi dan pengawasan.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dipahami bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dalam bentuk kuantitatif dan dalam suatu periode tertentu. Dalam anggaran itu termasuk juga serangkaian tindakan antisipasi untuk menyesuaikan keadaan di masa mendatang dengan rencana yang telah ditetapkan, karena itu anggaran juga dipakai sebagai alat koordinasi dan implementasi antara rencana awal dengan aktivitas yang sedang berlangsung.

b. Fungsi Anggaran

Peranan anggaran sebagai alat manajemen telah berjalan sejak awal perusahaan melaksanakan aktivitasnya, yaitu saat aktivitas benar-benar direncanakan dan perencanaan sudah dinyatakan dalam bentuk uang dan

unit yang dikeluarkan. Mengetahui betapa pentingnya anggaran maka perlu diketahui apa sebenarnya fungsi anggaran.

Kemudian, Munandar (2012:10), menjelaskan bahwa fungsi sebuah anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok sebagai berikut:

1). Sebagai pedoman sebuah kinerja

Anggaran yang dimiliki berguna sebagai pedoman dalam mendajalnkkan kinerja serta sebagai arahan dalam memberikan target yang mesti dicapai oleh perusahaan pada masa yang akan datang.

2). Sebagai alat koordinasi kerja

Anggaran yang ada juga berfungsi sebagai alat koordinasi kerja sehingga semua bagian yang ada dalam perusahaan mendukung dan saling membantu secara baik guna mencapai sasaran yang ditetapkan. Oleh sebab itu, lancarnya operasional sebuah perusahaan akan lebih baik dan terjamin.

3). Sebagai alat pengawasan kegiatan kerja

Anggaran digunakan sebagai landasan kerja dan juga digunakan untuk membandingkan realisasi aktivitas perusahaan. Dengan adanya perbandingan antara anggaran dan realisasinya, maka akan diketahui berhasil tidaknya sebuah aktivitas kinerja perusahaan.

Sementara itu, Mulyadi (2010:502) mengemukakan bahwa fungsi anggaran terdiri dari enam hal yaitu :

1). Anggaran adalah hasil terakhir dari sebuah perencanaan kerja.

2). Anggaran merupakan dasar sebuah aktivitas kerja yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dimasa depan.

- 3). Anggaran digunakan sebagai alat komunikasi seluruh unit yang ada dalam perusahaan atau organisasi serta menjadi penghubung antara atasan dan bawahan.
- 4). Anggaran difungsikan menjadi alat ukur dan digunakan sebagai pembandingan hasil yang diperoleh dari aktivitas operasi yang sebenarnya.
- 5). Anggaran difungsikan sebagai pengendalian kerja sehingga manajemen perusahaan mampu menentukan pada bidang apa yang kuat dan pada bidang apa yang lemah.
- 6). Anggaran difungsikan untuk memberikan pengaruh dan motivasi bagi manajer dan karyawan untuk selalu bertindak secara efektif dan efisien sehingga sejalan dengan tujuan yang diinginkan.

Dari pendapat yang dikemukakan di atas didapat simpulan bahwa fungsi anggaran berhubungan erat dengan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

c. Tujuan Anggaran

Anggaran sebagai alat manajemen digunakan oleh perusahaan untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengarahkan setiap aktifitas dalam perusahaan, agar senantiasa berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan, anggaran disusun untuk membantu perusahaan, khususnya pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam menentukan suatu tindakan yang akan diambil guna melangsungkan kegiatan usahanya.

Terkait dengan tujuan-tujuan lainnya dari penyusunan sebuah anggaran maka Sasongko dan Parulian (2013:3) mengemukakan bahwa :

- 1). Perencanaan

Anggaran akan mengarahkan penyusunan sebuah tujuan serta kebijakan yang dilakukan perusahaan.

- 2). Koordinasi

Anggaran akan memudahkan koordinasi seluruh bagian yang ada dalam perusahaan

- 3). Motivasi

Anggaran menjadi dasar bagi perusahaan untuk menentukan apa saja target yang harus dicapai dimasa depan.

- 4). Pengendalian

Anggaran berguna sebagai alat pengendalian seluruh aktivitas yang telah dilakukan agar tetap berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Penyusunan anggaran pada sebuah perusahaan dalam pandangan M. Nafarin (2011:19) ditujukan yaitu:

- 1). Digunakan sebagai dasar yuridis formal untuk meentukan sumber dana dan investasi dana.
- 2). Sebagai pembatasan jumlah dana yang akan dicari dan akan digunakan.
- 3). Digunakan untuk rasionalisasi sumber dan investasi dana sehingga mampu mencapai hasil yang optimal.
- 4). Menyempurnakan perencanaan yang dibuat sebab anggaran akan menunjukkan kejelasannya dan terlihat nyata.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran bertujuan untuk memberikan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

d. Kelemahan Anggaran

Sehubungan dengan kelemahan sebuah anggaran, maka Munandar (2012:13), menjelaskan ada beberapa kelemahan anggaran, yaitu :

- 1). Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*). Secermat apapun sebuah taksiran dibuat, namun pada dasarnya amat sulit mendapatkan akurasi taksiran yang benar sehingga sering berbeda dengan kondisi nyatanya.
- 2). Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor, baik yang *controllable* maupun *uncontrollable*. Hal tersebut akan mengakibatkan perubahan taksiran yang telah dibuat karena terjadinya perubahan data, informasi data dan juga terkait faktornya.
- 3). Keberhasilan aktivitas dan realisasi sebuah anggaran dipengaruhi oleh orang yang melaksanakannya. Seseorang yang tidak memiliki kecakapan yang memadai tentu tidak akan terampil dalam menggunakan anggaran secara baik.

Sedangkan menurut Sofyan Syafri Harahap (2012:22), kelemahan anggaran adalah:

- 1). Anggaran hanya sebuah rencana dimana kepastiannya belum tercapai.
- 2). Anggaran tidak akan mampu bekerja secara otomatis.
- 3). Anggaran harus selalu diawasi dan dilakukan penyesuaian.
- 4). Anggaran membutuhkan pertimbangan yang rasional dari seorang pimpinan perusahaan.

Selain memiliki tujuan dan manfaat yang jelas, anggaran juga memiliki kelemahan-kelemahan. Ini sangat menuntut setiap penentu kebijakan penganggaran untuk selalu teliti dalam menyusun anggaran dan menyesuaikan dengan kondisi perekonomian yang berlangsung.

e. Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, maka taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya harus cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran.

M. Nafarin (2010:11), menegaskan bahwa faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain yaitu:

- 1). Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- 2). Data waktu lalu.
- 3). Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- 4). Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
- 5). Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Selanjutnya, M. Nafarin (2010:11), mengatakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan beberapa hal berikut ini:

- 1). Anggaran harus disusun secara realitas dan cermat sehingga apa yang ditetapkan tidak terlalu rendah, namun juga tidak terlalu tinggi karena bisa menjadi sebuah angan-angan belaka.

- 2). Manajer pelaksana perlu dimotivasi sehingga partisipasi top manajer sangat dibutuhkan.
- 3). Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
- 4). Laporan dari realisasi anggaran yang telah digunakan harus akurat sehingga penyimpangan yang terjadi dan merugikan dapat diantisipasi dengan lebih baik.

Kemudian, M. Nafarin (2011:12), juga menyatakan bahwa anggaran yang dibuat juga akan mengalami kegagalan bila tidak memperhatikan hal-hal berikut:

- 1). Para penentu anggaran tidak cakap dan tidak mampu berpikir ke depan.
- 2). Kekuasaan yang dimiliki sering membuat anggaran tidak tegas.
- 3). Para pelaksana anggaran tidak memiliki kecakapan.
- 4). Pelaksanaan anggaran dalam realitasnya tidak mendapat dukungan.
- 5). Dana yang dianggarkan tidak cukup.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun anggaran sangat perlu memperhatikan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran, perilaku para pelaksana dan hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan pada anggaran yang telah dibuat. Hal ini untuk memperkecil kemungkinan terjadinya penyimpangan penggunaan anggaran pada hal yang dapat merugikan pemilik anggaran.

2. Anggaran Penjualan

a. Pengertian Anggaran Penjualan

Menurut Munandar (2012:49), anggaran penjualan yaitu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, dimana di dalamnya meliputi rencana tentang jenis dan kualitas barang yang akan dijual, jumlah atau kuantitas barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat atau daerah penjualan.

Sedangkan menurut M. Nafarin (2011:167), anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh sebab itu, anggaran penjualan juga sering disebut sebagai anggaran kunci.

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan anggaran dasar penyusunan anggaran lainnya yang terperinci tentang penjualan perusahaan dan meliputi rencana tentang jenis atau kualitas barang yang akan dijual, jumlah atau kuantitas barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu jualan serta tempat atau daerah penjualan.

b. Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Menurut M. Nafarin (2011:9), proses penyusunan anggaran dibagi ke dalam beberapa tahapan yaitu:

1). Penentuan pedoman anggaran

Anggaran yang baik adalah anggaran yang dibuat jauh hari sebelumnya sehingga dalam penggunaan pada waktunya nanti akan berjalan baik.

2). Persiapan anggaran

Sebelum menyusun anggaran penjualan, manajer pemasaran harus terlebih dulu menyusun ramalan penjualan dengan baik. Untuk menentukan ini maka dilakukan rapat kerja.

3). Tahap penentuan anggaran

Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat yang meliputi kegiatan:

- a). Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
- b). Mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran.
- c). Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4). Pelaksanaan anggaran

Laporan realisasi anggaran perlu dilakukan oleh setiap manajer untuk kepentingan pengawasan kerja, dan selanjutnya dilaporkan pada direksi perusahaan.

Dengan demikian, untuk menyusun anggaran jualan diperlukan penaksiran-penaksiran (ramalan). *Forecast* adalah salah satu cara untuk mengukur atau menaksirkan kondisi bisnis dimasa yang akan datang.

c. Metode Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam menyusun anggaran penjualan, pihak pembuat kebijakan dapat melakukannya melalui metode-metode yang berkembang. Thomas Sumarsan (2013:86) menyebutkan ada dua metode yang dapat digunakan dalam menyusun anggaran penjualan yaitu metode non-kuantitatif dan metode kuantitatif.

1). Metode Non-Kuantitatif

Metode non-kuantitatif terdiri dari:

- a). Metode berdasarkan angka dari para eksekutif perusahaan (*Top Down Method*). Metode ini merupakan metode anggaran yang paling lama dan paling mudah dilaksanakan karena pimpinan puncak menentukan angka dalam anggaran penjualan untuk periode tertentu yang selanjutnya angka tersebut dirata-ratakan untuk mendapat angka dalam anggaran penjualan.
- b). metode dari kombinasi tenaga penjual. Metode ini merupakan angka penjualan yang diusulkan oleh seorang tenaga penjual kepada atasannya. Selanjutnya atasan penjual tersebut melakukan evaluasi dan perbandingan dengan hasil penjualan yang dicapai pada bulan yang telah lewat. Biasanya metode ini menghasilkan jumlah penjualan yang actual lebih besar daripada jumlah penjualan yang dianggarkan.
- c). Metode berdasarkan harapan pelanggan (*Buyer's Expectation Method*). Banyak perusahaan selalu bertanya kepada potensial pelanggan, pelanggan kini atau pelanggan dimasa lalu tentang apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan mereka di masa yang akan datang.
- d). Metode delfi. Metode ini dapat digunakan untuk meramalkan penjualan di masa yang akan datang. Metode ini biasanya melibatkan ahli-ahli, jawaban-jawaban atas pertanyaan sesi

pertama dibuat ringkasan dan digunakan untuk menjadikan pertanyaan untuk sesi berikutnya.

- e). Metode skenario. Metode ini memberikan gambaran penjualan produk perusahaan pada masa yang akan datang berdasarkan beberapa asumsi.

2). Metode Kuantitatif

Metode ini terdiri dari:

- a). Metode analisis tren waktu (*Time Series Analysis*). Metode ini menggunakan data yang ada sebagai dasar penyusunan anggaran dimasa yang akan datang.
- b). Regresi dan korelasi. Jika penjualan dihubungkan dengan faktor lain selain waktu maka metode regresi dan korelasi adalah teknik yang baik untuk digunakan. Metode ini merupakan persamaan matematika yang dapat menguji hubungan antara variabel penjualan dengan variabel-variabel yang lain.

d. Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Menurut M. Nafarin (2011:11), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran antara lain:

- 1). Pengetahuan terkait tujuan serta kebijakan umum perusahaan.
- 2). Data yang ada pada waktu yang lalu.
- 3). Perkembangan kondisi ekonomi yang berubah.
- 4). Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
- 5). Penelitian yang digunakan bagi pengembangan perusahaan.
- 6). Terjadinya arah perubahan kebijakan pemerintah.

Kemudian, ia mengatakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1). Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah, tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
- 2). Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top manajemen (direksi).
- 3). Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
- 4). Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran yang dibuat juga akan mengalami kegagalan bila tidak memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Pembuatan anggaran yang tidak cakap, tidak mampu berfikir ke depan
- 2). Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas
- 3). Pelaksana tidak cakap
- 4). Tidak didukung oleh masyarakat
- 5). Dana tidak cukup

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun anggaran sangat perlu memperhatikan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran, perilaku para pelaksana dan hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan pada anggaran yang telah dibuat.

e. Analisis Penyimpangan Anggaran Penjualan

Ada banyak cara untuk mempelajari dan menyelidiki penyimpangan untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Antara anggaran dengan kenyataan (realisasi) jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir selalu menjadi penyimpangan (selisih). Untuk itu diperlukan suatu perhitungan atas selisih yang terjadi itu. Pengertian penyimpangan anggaran menurut Shim dalam terjemahan Julius Mulyadi dan Neneng Natalina (2010:120), Analisis varians merupakan hal yang penting untuk penilaian, semua aspek bisnis termasuk manufaktur, pemasaran dan jasa. Varians harus diselidiki apakah manfaatnya melebihi biaya analisis dan mengoreksi sumber varians tersebut.

Menurut Welsch Hilton Gordon dalam terjemahan Maudi Warrouw dan Purwaningsih (2011:489), analisis varians sering diaplikasikan dalam situasi berikut ini:

- 1). Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode sebelumnya. Periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
- 2). Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar. Biaya standar dianggap sebagai dasar.
- 3). Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang telah direncanakan atau yang dianggarkan. Sasaran yang direncanakan atau yang dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Ada banyak cara untuk mempelajari atau menyelidiki penyimpangan agar dapat diketahui penyebabnya. Menurut Welsch Hilton Gordon yang

diterjemahkan oleh Maudi Warrouw dan Purwaningsih (2011:489) beberapa pendekatan utama yang dapat dilakukan yaitu:

- 1). Melakukan pembicaraan dengan pihak manajer pusat pertanggungjawaban perusahaan yang bersangkutan.
- 2). Melakukan analisis kondisi kerja seperti arus pekerjaan, koordinasi kegiatan yang dilakukan, juga pengawasan serta hal lain yang dibutuhkan.
- 3). Melakukan pengawasan secara langsung.
- 4). Melakukan penelitian ditempat oleh manajer lini.
- 5). Melakukan penelitian oleh staf (dengan teliti harus ditentukan tanggung jawabnya).
- 6). Melakukan audit intern.
- 7). Melakukan kajian khusus.
- 8). Melakukan analisis penyimpangan.

Dalam pelaksanaan anggaran penjualan, analisis penyimpangan anggaran sangat diperlukan untuk mengambil keputusan. Menurut Shim dalam terjemahan Julius Mulyadi dan Neneng Natalina (2010:74) beberapa kegunaan dari analisis penyimpangan atau varians yaitu dapat membantu penetapan biaya persediaan, membantu pengambilan keputusan, dan membantu memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Menurut Shim (2010:73) standar varians yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (*immaterial*). Varians sebesar 10% mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan yang menetapkan standar yang kuat

dibandingkan varians sebesar 5% untuk perusahaan yang menetapkan standar yang longgar.

Mekanisme penerapan anggaran, salah satu teknis yang selalu diterapkan adalah analisis varians atau analisis penyimpangan. Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan atau varians. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dan realisasi. Perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan varians.

3. Perencanaan

a. Pengertian Perencanaan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2011:946), perencanaan diartikan dengan proses, cara, perbuatan merencanakan (merancang). Menurut Newman dalam M. Manullang (2009:39) disebutkan bahwa perencanaan yaitu menentukan dahulu sesuatu yang akan dikerjakan. Hal yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Louis A. Allen (2009:39) yang menyatakan bahwa perencanaan yaitu penentuan suatu tindakan guna mencapai hasil yang diinginkan. Kemudian, menurut Koontz dan O'Donnel (2009:40), perencanaan yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternatif dari tujuan, kebijaksanaan, prosedur, dan program.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan yaitu melakukan penentuan beberapa atau berbagai tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang yang menjadi salah satu fungsi seorang manajer dalam sebuah perusahaan.

b. Fungsi dan Tujuan Perencanaan

Perencanaan yang ditetapkan secara baik tentu akan menghasilkan sebuah usaha yang baik pula serta akan memberikan keuntungan yang besar pada perusahaan serta pihak-pihak yang bekerjasama dengan perusahaan.

Pada dasarnya sebuah perencanaan berfungsi sebagai proses untuk pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil yang diharapkan, dengan penggunaan sumber daya dan pembentukan suatu sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil akhir serta perbandingan hasil-hasil tersebut dengan rencana yang di buat. Sesungguhnya sangat banyak manfaat dari pembuatan perencanaan seperti terciptanya efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan, dapat melakukan koreksi atas penyimpangan sedini mungkin, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang timbul, menghindari kegiatan, pertumbuhan dan perubahan yang tidak terarah dan terkontrol.

Stephen Robbins dan Mary Coulter dalam Wikipedia (2018) mengemukakan empat tujuan perencanaan, yaitu:

Tujuan pertama yaitu untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non manajerial. Dengan sebuah perencanaan, setiap karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai dalam kerja, dengan siapa saja mereka harus melakukan kerja sama, dan apa yang harus dilakukan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Tanpa sebuah perencanaan yang baik, maka semua pihak sangat mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien dan apa yang diharapkan bisa tidak tercapai.

Tujuan kedua yaitu guna mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.

Tujuan ketiga yaitu untuk meminimalisir pemborosan anggaran. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan sebuah anggaran. Melalui rencana pula, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.

Tujuan keempat yaitu untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, terutama proses pengontrolan dan pengevaluasian kerja. Proses pengevaluasian merupakan proses untuk membandingkan rencana dan realisasi yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

c. Langkah Menetapkan Perencanaan

Sebuah perencanaan yang baik harus disusun dengan langkah-langkah yang tepat jika ingin hasil yang baik. Meskipun terkadang dalam penyusunan sebuah perencanaan itu berbeda satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, namun langkah-langkah penetapan itu harus dilakukan sebagai tolak ukur dalam pencapaian tujuan.

Sehubungan dengan langkah-langkah menetapkan sebuah perencanaan, M. Manullang (2009:45) menyebutkan ada beberapa langkah yang harus dilakukan yaitu:

- 1). Menetapkan tugas dan tujuan bersama

- 2). Mengobservasi dan menganalisis kerja
- 3). Mengadakan kemungkinan-kemungkinan
- 4). Membuat sintesis
- 5). Menyusun rencana.

Melihat adanya beberapa langkah yang harus dilakukan dalam menyusun sebuah perencanaan, maka semua langkah itu harus dilakukan secara akurat dan cermat serta melibatkan personil yang telah berpengalaman dalam setiap unitnya sehingga benar-benar perencanaan itu telah matang sebelum dilakukan aktivitas.

Dengan demikian, langkah yang dilakukan tergantung dengan perencanaan apa yang akan dilaksanakan. Apakah jangka panjang atau hanya jangka pendek, atau apakah berskala mikro atau makro atau bahkan berskala global, disamping itu tentunya harus mempersiapkan segala kemungkinan yang terjadi termasuk antisipasi masalah dan kendala yang mungkin bisa terjadi dalam proses pelaksanaannya.

4. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Pada sebuah instansi, baik pemerintah maupun swasta ataupun suatu organisasi seringkali dijumpai permasalahan-permasalahan yang akan menghambat pencapaian suatu tujuan. Permasalahan yang muncul antara lain seperti masalah keuangan, waktu dan lain-lain. Oleh sebab itu, untuk menjaga suatu pekerjaan agar tetap sesuai dengan rencana tanpa menyimpang dari tujuan awal dan agar dapat dengan cepat menanggapi

apabila terjadi kendala dalam prosesnya maka dibutuhkan hal yang disebut dengan pengawasan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2011:79), pengawasan diartikan dengan penilikan dan pengarahan kebijakan jalannya perusahaan. Menurut M. Manullang (2009:173) mengatakan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Sementara menurut Sarwoto (2010:94) mengatakan bahwa pengawasan yaitu aktivitas manajer yang dilakukan guna mengusahakan agar semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan begitu, pengawasan akan mengukur pelaksanaan dibandingkan dengan rencana yang dibuat, memperlihatkan dimana ada penyimpangan yang negatif dan dengan melakukan tindakan guna memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang ada serta membantu menjamin tercapainya semua rencana.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

b. Tujuan Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan dalam sebuah organisasi dilakukan dengan mempunyai banyak tujuan. Salah satunya secara umum pengawasan dimaksudkan sebagai proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi. Tujuan dari pengawasan menurut M. Manullang (2009:173) adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Sedangkan menurut Siswandi dan Indra Isman (2009 : 83-84) mengatakan bahwa tujuan pengawasan yaitu:

- 1). Mengukur sejauhmana kepatuhan semua pihak terhadap kebijakan, rencana, prosedur, aturan dan hukum yang berlaku.
- 2). Menjaga sumber daya yang dimiliki organisasi.
- 3). Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4). Agar informasi dan keterpaduan informasi yang ada di dalam organisasi dapat dipercaya.
- 5). Membandingkan kinerja aktual dengan standar kerja, dan juga menetapkan tingkat penyimpangan yang terjadi sehingga dapat dilakukan solusi yang tepat.

Dari pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari sebuah pengawasan mencakup tiga pokok yaitu untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana, mengetahui kendala-kendala juga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama pelaksanaan, dan sebagai alat penyesuaian dan alat perbaikan dengan cara pengambilan tindakan korektif.

c. Proses Pengawasan Yang Baik

Suatu organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang berbuat kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, inilah yang membuat fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Usaha yang sangat penting dilakukan dalam melaksanakan sistem yang lebih efektif, efisien adalah dengan kerja keras, kreatif, bertanggung jawab disertai dengan dedikasi penuh. Jadi agar tercipta apa yang diharapkan maka sistem pengawasan yang harus dilakukan. Dalam pelaksanaannya perlu diadakan koordinasi yang lebih mantap antara instansi vertikal yang terkait karena berbagai proyek pemerintah yang ada di daerah juga dilakukan oleh instansi atau lembaga-lembaga pemerintah non departemen. Kesemuanya harus disesuaikan secara terpadu dan sinkron agar pelaksanaan tersebut tidak terjadi tumpang tindih, duplikasi dan kemacetan-kemacetan.

Selanjutnya sistem pengawasan yang akan dilakukan tersebut harus terkoordinasi dengan baik, sesuai dengan tata aturan yang telah dikeluarkan oleh instansi tingkat atasnya, serta memperhatikan pula kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah dikeluarkan oleh instansi terkait.

Dalam proses pengawasan secara umum menurut M. Manullang (2009:184) terdiri dari tiga fase, yaitu:

- 1). Fase menetapkan alat pengukur/standard
- 2). Fase mengadakan penilaian
- 3). Fase mengadakan perbaikan.

Dalam pelaksanaan pengawasan alat pengukurnya adalah merupakan standard, yaitu dapat berupa rencana, program kerja, atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, hal ini adalah merupakan fase pertama dari sebuah pengawasan. Pada fase kedua mengadakan proses penilaian. Penilaian ini berarti membandingkan hasil suatu pekerjaan atau kegiatan dengan alat pengukur tadi. Dalam fase inilah akan terlihat apakah suatu pekerjaan atau kegiatan sesuai dengan rencana, kebijakan atau peraturan perundang-undangan atau tidak.

Pada fase ketiga adalah mengadakan tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan ini merupakan konsekwensi dari tahap kedua. Maksudnya apabila pada fase kedua ditemukan ketidaksesuaian antara rencana, kebijaksanaan atau bertentangan dengan peraturan perundang-undangan dengan kenyataan dari suatu hasil pekerjaan atau kegiatan, atau dengan kata lain berdasarkan penilaian pada fase kedua ditemukan penyimpangan atau penyelewengan.

B. Penelitian Sebelumnya

Dalam sebuah penelitian, pada umumnya ditampilkan beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Ada dua penelitian sebelumnya yang identik atau relevan dengan penelitian yang peneliti lakukan. Dua penelitian sebelumnya menjadi gambaran dan perbandingan pada penelitian ini. Kedua penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1.
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Reika Panggabean (2010). Departemen Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, Medan	Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT. Flora Sawita Chemindo Medan	Analisis Deskriptif	<p>1. Proses pengawasan yang dilakukan oleh PT. Flora Sawita Chemindo medan adalah dengan menganalisis penyimpangan biaya dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi yaitu berupa penyimpangan yang menguntungkan (<i>Favourable</i>) dan tidak menguntungkan (<i>Unfavourable</i>) serta melakukan tindakan koreksi jika diperlukan.</p> <p>2. Fungsi anggaran biaya produksi yang dibuat oleh perusahaan kurang memadai sebagai alat pengawasan biaya produksi, disebabkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Adanya selisih merugikan yang cukup besar pada pos-pos biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung. Perusahaan belum mampu melakukan analisa secara tepat terhadap kedua pos biaya sehingga tindakan korektif yang diambil masih belum tepat.
2	Devi Mayasari (2014). Program Studi Ekonomi Perbankan Syari'ah STAI Al-Ishlahiyah Binjai	Analisa Fungsi Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada KSU Syariah Ummahat Al-Kaffah Binjai	Analisis Kualitatif	<p>Anggaran kas KSU Syariah Ummahat Al-Kaffah Binjai telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada tahun 2011, 2012 dan 2013.</p> <p>Selain itu, KSU Syariah Ummahat Al-Kaffah Binjai membuat anggaran kas setiap tahunnya yaitu pada setiap akhir tahun dan disusun berdasarkan realisasi anggaran tahun sebelumnya. Agar pengawasan dapat dilakukan lebih cermat dan teliti dilakukan perbandingan antara</p>

NO	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
				kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan serta adanya realisasi anggaran setiap bulannya.
3	Sukma Mei Wiyayani Hia (2008) Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan	Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Jefrindo Comsultant Medan	Analisis Deskriptif	Dalam penyusunan anggaran data dan informasi yang dibutuhkan bersumber dari pengalaman dan juga data aktual tahun-tahun sebelumnya. Fungsi pengawasan bertujuan untuk melihat penyimpangan yang terjadi dan berusaha mencari solusinya. Tujuan perusahaan menyusun anggaran adalah untuk merencanakan laba yang hendak dicapai. Mekanisme perusahaan dalam menyusun anggaran sudah baik, tetapi masih diperlukan perencanaan dan pengawasan yang baik.
4	Yuni Silvia (2008) Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan	Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan	Analisis Deskriptif	Mekanisme perusahaan dalam menyusun anggaran sudah cukup baik, tetapi masih diperlukan perencanaan dan pengawasan yang lebih baik lagi. Masih terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran yang dirasa dapat merugikan perusahaan, padahal tujuan perusahaan menyusun anggaran adalah untuk merencanakan laba yang hendak dicapai. Fungsi pengawasan terhadap anggaran bukan untuk mencari kesalahan tetapi melihat penyimpangan yang terjadi dan berusaha mencari solusi dari permasalahan tersebut jika dirasa dapat merugikan perusahaan. Fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan telah berjalan dengan baik.

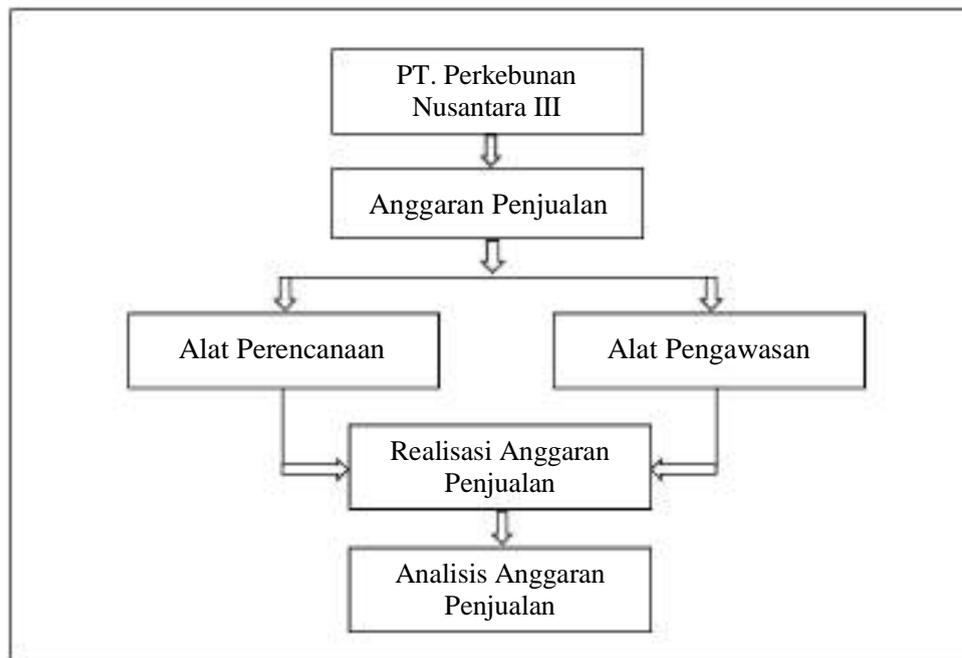
NO	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode penelitian	Hasil Penelitian
5	Richardo (2013) Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim	Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Pada CV WIDIA MAS di Pelalawan	Metode Deskriptif	Anggaran pada CV Widia Mas Pelalawan belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik, hal ini dapat dilihat pada proses penyusunan anggaran dan masih besarnya penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya dan belum adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala untuk menganalisis penyimpangan tersebut sebagai penilai atau evaluasi sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama periode anggaran. Sebaiknya perusahaan melakukan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi untuk mengetahui penyebab dari penyimpangan tersebut dan adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala.

C. Kerangka Konseptual

Sugiyono (2016:60) mengemukakan bahwa kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Dasar penelitian ini dimulai dengan meninjau program perencanaan dan pengawasan anggaran penjualan yang dimiliki oleh PT. Perkebunan Nusantara III. Kemudian melalui rencana anggaran pendapatan dan biaya-biaya, dan realisasi anggaran penjualan, kedua data tersebut dibandingkan. Hasil dari perbandingan ini akan digunakan untuk menilai apakah anggaran penjualan PT. Perkebunan Nusantara III telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Anggaran penjualan yang

baik adalah anggaran yang mampu menjadi alat perencanaan dan pengawasan sehingga mampu menghasilkan pendapatan penjualan yang maksimal tanpa harus menghabiskan anggaran penjualan yang ditetapkan.

Menurut M. Munandar (2012:42), anggaran penjualan dapat berfungsi sebagai alat perencanaan (*planning*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*).



Gambar 2.1.
Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat perencanaan apabila dalam laporan akuntansi keuangan dicantumkan nilai nominal anggaran yang direncanakan untuk penjualan dalam periode tertentu (tahunan).
2. Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengawasan jika dalam akuntansi keuangan terjadi selisih menguntungkan dari nilai yang dianggarkan dengan nilai realisasinya.

D. Hipotesis

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat perencanaan di PT.
Perkebunan Nusantara III.
2. Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengawasan di PT.
Perkebunan Nusantara III.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penulis melakukan pendekatan penelitian secara kualitatif, yaitu dengan memahami dan memberi tafsiran pada fenomena yang ada. Lexy J. Moleong (2016:4) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif yaitu suatu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan dari perilaku yang dapat diamati. Lebih jauh Sugiyono (2016:9) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data yang bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Pada umumnya, sebuah penelitian akan melibatkan penentuan tempat atau lokasi penelitian dan waktu yang digunakan selama melakukan penelitian dari awal hingga akhir. Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III yang beralamat di Jalan Sei Batang Hari No. 2 Medan 20122. Waktu penelitian dimulai pada bulan April 2018 sampai dengan selesai.

Untuk mengetahui skedul waktu penelitian maka dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1.
Skejul Proses Penelitian

No	Kegiatan	Bulan/2018-2019																				
		April 18			Des 18			Mar 19			April 19			Mei 19			Juni 19			Juli 19		
1	Pengajuan Judul	■	■																			
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■															
3	Seminar Proposal						■															
4	Perbaikan/ ACC Proposal							■	■	■	■											
5	Pengolahan Data										■	■	■	■								
6	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■					
7	Bimbingan Skripsi																■	■	■	■		
8	Meja Hijau																				■	

Sumber: Penulis, 2018.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional

Adapun yang menjadi definisi operasional penelitian ini adalah:

- a. Anggaran Penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang.
- b. Alat perencanaan disini berarti anggaran penjualan yang berfungsi sebagai penyusun dan pengonsep secara rinci untuk anggaran penjualan perusahaan.
- c. Alat pengawasan dalam bahasa yang sederhana ialah anggaran penjualan yang berfungsi sebagai penilai dan pemantau apakah yang direncanakan sesuai dengan yang dilaksanakan atau tidak.

2. Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen yaitu anggaran penjualan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Tabel 3.2.

Pengukuran Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Anggaran Penjualan	Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang. (Munandar, 2012:49).	Jumlah anggaran penjualan yang dianggarkan diawal tahun	Nominal
2	Alat Perencanaan	Alat perencanaan adalah penetapan anggaran terlebih dahulu dalam rangka menentukan apa yang akan dikerjakan. (Manullang, 2009: 39)	Penetapan anggaran yang akan digunakan pada operasional usaha	Nominal
3	Alat Pengawasan	Alat pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu anggaran apa yang sudah dilaksanakan, dinilai dan mengkoreksinya dengan maksud agar anggaran sesuai dengan rencana semula (Manullang, 2009: 173)	Kesesuaian antara jumlah yang dianggarkan dengan realisasinya	Nominal

D. Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan bersifat kualitatif. Adapun yang menjadi sumber data yaitu:

1. Data Primer

Yaitu jenis data yang diperoleh secara langsung dari Kantor PT. Perkebunan Nusantara III seperti hasil wawancara dengan Pimpinan Direksi atau bagian

pelaksana subbag umum serta karyawan lainnya yang dianggap dapat memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.

2. Data Sekunder

Jenis data yang diperoleh penulis dalam bentuk yang sudah jadi atau yang telah ada pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara III ataupun data yang diperoleh melalui pihak lain yaitu data yang dapat mendukung data primer berupa:

- a. Gambaran umum perusahaan.
- b. Data mengenai anggaran penjualan yaitu rencana anggaran penjualan dan realisasi anggaran penjualan.
- c. Data-data lain seperti buku-buku yang memiliki relevansi dengan masalah penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *time series* yaitu pengambilan data pada beberapa waktu tertentu. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara:

1. Wawancara (*interview*).

Wawancara adalah cara menghimpun bahan-bahan keterangan yang dilaksanakan dengan melakukan tanya jawab lisan secara sepihak, berhadapan muka, dan dengan arah dan tujuan yang telah ditentukan. Pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara atau tanya jawab secara langsung dengan pihak yang berhubungan dengan objek yang sedang diteliti.

2. Metode Observasi

Metode observasi merupakan suatu teknik mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Jadi observasi dalam penelitian ini yaitu melakukan pencatatan data dari sumber-sumber tertulis yang tersedia dan yang diberikan oleh perusahaan dengan melakukan observasi langsung.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, agenda dan lain-lain. Dokumentasi dilakukan dengan mengadakan pencatatan data yang diidentifikasi dari dokumentasi yang ada kaitannya dengan masalah yang akan dibahas dalam laporan penelitian ini. Dokumentasi utama dalam penelitian ini adalah hasil laporan keuangan khususnya anggaran penjualan yang direncanakan dan realisasi anggaran penjualan yang digunakan.

F. Teknik Analisis Data

Teknik ini digunakan setelah data selesai dikumpulkan, dikerjakan dan dimanfaatkan untuk menjawab persoalan yang digunakan dalam penelitian. Adapun analisis yang digunakan adalah analisa data kualitatif tepatnya metode deskriptif yaitu suatu metode analisis yang dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data, kemudian berdasarkan fakta dan kejadian yang ada termasuk masalah yang dihadapi perusahaan, dan membandingkannya dengan teori-teori mengenai hal tersebut. Data yang dikumpulkan kemudian disusun dan diolah secara statistik, kemudian selanjutnya dilakukan suatu analisis dengan menggunakan perhitungan statistik, dan berusaha untuk memecahkan permasalahan tersebut sehingga dapat menghasilkan kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah minyak sawit (CPO) dan inti sawit (kernel) dan produk hilir karet.

Sejarah perseroan diawali dengan proses pengambilalihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1958 yang dikenal dengan proses Nasionalisasi Perusahaan Perkebunan Asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968 PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT. Perkebunan (Persero).

Guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan BUMN, Pemerintah merestrukturisasi BUMN sub sektor, perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 (tiga) BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero), PT. Perkebunan V

(Persero) distukan pengelolaannya kedalam manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, ketiga perseroan tersebut digabung dan diberi nama PT. Perkebunan Nusantara III Persero yang bekedudukan di Medan, Sumatera Utara. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No. 36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-8331.HT.01.01.th.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat didalam Berita Negara Republik Indonesia No.81 tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996.

a. Visi dan Misi Perusahaan

1) Visi

Adapun yang menjadi visi perusahaan adalah menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata-kelola bisnis terbaik pada tahun-tahun berikutnya.

2) Misi

Adapun yang menjadi misi perusahaan PTPN III Medan adalah.

- a) Mengembangkan Industri Hilir berbasis Perkebunan secara berkesinambungan.
- b) Menghasilkan produk yang berkualitas untuk pelanggan.
- c) Memperlakukan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimal.
- d) Berupaya menjadi perusahaan terpilih yang memberikan ‘imbal balik’ terbaik bagi para investor.

- e) Menjadi perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis.
- f) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.
- g) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

b. Paradigma Baru

Sadar bahwa bertanggung jawab pembangunan masa depan PTPN III ada pada seluruh karyawan, untuk itu perusahaan bertekad mewujudkan paradigma bisnis baru PTPN III.

- 1) Perubahan, perbaikan dan peningkatan metoda dan kinerja adalah satu keharusan.
- 2) Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama untuk memenangkan persaingan.
- 3) Setiap kegiatan bisnis baru menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.
- 4) Pengembangan hubungan industrial yang egaliter berdasarkan keterbukaan, kesetaraan dan kebhinekaan.
- 5) Pengembangan SDM yang terintegrasi untuk membangun kapital insani (Human) dan intelektual yang dibutuhkan perusahaan.
- 6) Kepemimpinan yang efektif membangun pengaruh melalui kemampuan mengajar dan membagi ilmu, membagi hubungan baik, dan menjadi panutan.
- 7) Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan kompetensi dan kinerjanya.

- 8) Efektivitas operasional harus didukung oleh struktur organisasi yang sederhana dan dinamis.
- 9) Pemanfaatan teknologi sebagai perangkat untuk meningkatkan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif.
- 10) Keputusan bisnis diambil berdasarkan fakta dan data akurat.
- 11) Setiap tugas dan operasional perusahaan dilaksanakan dengan cepat tanggap, cepat tindak lanjut, tuntas, berkualitas dan penuh tanggung jawab.
- 12) Seluruh aktifitas perusahaan harus berorientasi pada peningkatan mutu.

c. Uraian Tugas

1). Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

RUPS adalah pimpinan tertinggi yang membawahi Dewan Komisaris, Direktur, serta setingkat dibawahnya.

Tugas dan wewenang RUPS adalah :

- a). Mengangkat dan menghentikan Dewan Komisaris.
- b). Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan penggunaan modal/asset perusahaan sesuai dalam mencapai tujuan.
- c). Mengawasi Dewan Komisaris dalam melakukan tugas yang telah dibebankan kepadanya oleh pemegang saham.

2). Direktur Utama

Fungsi utama dari direktur utama adalah mengarahkan, memberdayakan, seluruh sumber daya perusahaan secara optimal untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

a). Adapun sasaran dari direktur utama adalah.

- 1) Terciptanya perusahaan kelas dunia yang berbasis agribisnis dengan skor Baldrige minimum 750.
- 2) Tercapainya Net Profit margin (NPM) 15% dan Return On Assets (ROA) 20%.

b). Adapun tugas dari direktur utama adalah.

- 1) Membangun perusahaan kelas dunia yang berbasis agribisnis.
- 2) Melaksanakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG) disemua jajaran.
- 3) Meningkatkan nilai perusahaan melalui pelaksanaan *The Business Success Model* yang tercermin dalam indikator kerja utama (IKU).
- 4) Mewujudkan portofolio bisnis perusahaan yang memberikan keuntungan dan nilai tambah.
- 5) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000 dan SMK3.
- 6) Menetapkan sistem saran dan prasarana informasi melalui teknologi informasi yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

3). Direktur Produksi

Adapun fungsi utama direktur utama adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya produksi, sarana dan prasarana sehingga tercapainya kinerja bidang produksi secara optimal.

a). Sasaran dari direktur utama adalah .

- 1) Tercapainya komposisi umur tanaman, kelapa sawit (TBM 12%, dan TM 84%), Karet (TBM 16% dan TM 80%), peremajaan tanaman kelapa sawit/karet 4% setiap tahun dan komposisi komoditi tanaman kelapa sawit 70% serta tanaman karet 30%.
- 2) Produktivitas tanaman kelapa sawit sebesar 25 ton TBS/Ha/Thn dan produktivitas tanaman karet sebesar 1600 Kg KK/Ha/Thn.
- 3) Tersedianya kapasitas olahan PKS min. 90% untuk 30 Ton TBS/Jam dan 83% untuk 60 Ton /Jam dengan tingkat efisiensi sebesar 91-93% dan kapasitas pabrik karet sesuai dengan permintaan dan tidak melampaui kapasitas tersedia.
- 4) Tercapainya rendemen CPO sebesar 24% dan inti sawit sebesar 5%.
- 5) Tercapainya kualitas hasil olah produksi sesuai standard.
- 6) Tercapainya harga pokok produksi (harga pokok kebun) 65% terhadap harga jual.
- 7) Terwujudnya proses produksi sesuai dengan standard ISO 9000, ISO 14000 dan SMK3.

b). Tugas dari direktur utama adalah:

- 1) Menetapkan dan mewujudkan sasaran strategic dibidang produksi.
- 2) Menetapkan upaya strategik dibidang produksi
- 3) Menetapkan sistem kerja (*work system*) bidang produksi untuk mewujudkan *operational excellence*.
- 4) Menterjemahkan kebutuhan pasar menjadi pelaksanaan operasional bidang produksi.

- 5) Melaksanakan program sertifikasi ISO 9000 dan ISO 14000 dan SMK3.
- 6) Mengendalikan biaya produksi pada tingkat yang lebih efisien.
- 7) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

4). Direktur Keuangan

Adapun fungsi utama dari direktur keuangan adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya keuangan secara tepat guna, sehingga tercapainya *cash flow*, dan biaya operasional perusahaan yang efektif dan efisien.

a). Sasaran dari direktur keuangan adalah.

- 1) Terciptanya *cost effectiveness* pada tingkat harga pokok (FOB) $\leq 80\%$ dari nilai penjualan, dan tercapainya Assets Turn Over (ATO) sebesar 1,1kali.
- 2) Terpeliharanya solvabilitas pada tingkat DER $\leq 40:60$.
- 3) Terpeliharanya likuiditas pada tingkat $\geq 150\%$.

b). Tugas dari direktur keuangan adalah .

- 1) Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan profitabilitas perusahaan.
- 2) Melaksanakan *Assets Assesment* secara berkesinambungan untuk memberdayakan aset potensial.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi biaya produksi (harga pokok FOB) melalui pemanfaatan *Activity Based Costing* (ABC).
- 4) Memelihara *Cash Reserve Requirment* minimum 2 (dua) bulan kebutuhan dana operasional.

- 5) Mengkoordinasi dan memberikan pengarahan dalam penyusunan KAP/RKOP dan RJP.
- 6) Mencari sumber dana bagi pertumbuhan perusahaan.
- 7) Membuat laporan manajemen interim dan laporan keuangan konsolidasian.
- 8) Menjalin hubungan yang harmoni dengan stakeholders.
- 9) Membangun sarana dan prasarana informasi manajemen keuangan melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.
- 10) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000 dan ISO 14000 dan SMK3.
- 11) Menetapkan system sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

5). Direktur Pemasaran

Adapun fungsi utama direktur pemasaran adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya pemasaran dan pengadaan secara optimal, sehingga tercapainya kepuasan pelanggan dan pemasok.

a). Sasaran direktur pemasaran adalah :

- 1) Tercapainya peningkatan nilai penjualan sebesar 10% setiap tahun.
- 2) Terwujudnya kepuasan pelanggan dengan indeks kepuasan pelanggan 80%.
- 3) Tercapainya *Account Recivable (A/R) Turn Over* ≤ 14 hari.
- 4) Tercapainya *finished goods inventory turn over* 16 kali.

- 5) Tercapainya *inventory turn over* 8 kali.
 - 6) Tercapainya *economic order quantity* 2 kali (pupuk) dan 4 kali (barang lainnya).
 - 7) Tercapainya kepuasan pemasok pada tingkat 70%.
- b). Tugas direktur pemasaran adalah :
- 1) Menetapkan dan mengevaluasi upaya strategik dan kebijakan pemasaran serta pengadaan barang dan jasa.
 - 2) Mencari dan membina hubungan dengan mitra bisnis (pemasok dan pelanggan) serta mitra aliansi.
 - 3) Menetapkan system pengendalian persediaan hasil produksi serta bahan baku dan pelengkap.
 - 4) Menetapkan pedoman harga barang dan jasa.
 - 5) Menetapkan kebijakan dan menyiasati perkembangan pasar dan perilaku pesaing (*market intelligence*).
 - 6) Menginformasikan kebutuhan pasar secara berkesinambungan kepada direktur produksi.
 - 7) Merancang proses bisnis dan *work system* bidang pemasaran dan bidang pengadaan barang dan jasa untuk mewujudkan *operational excellence*.
 - 8) Memasarkan produk dengan biaya penjualan yang efisien, nilai penjualan optimal tercapainya kepuasan pelanggan.
 - 9) Melaksanakan pengadaan barang dan jasa secara efektif dan efisien, serta terwujudnya pembinaan pemasok.
 - 10) Mengendalikan biaya penjualan dan biaya pengadaan pada tingkat yang efisien.

- 11) Mensukseskan pelaksanaan system manajemen ISO 9000, ISO 14000 serta SMK3.
- 12) Menetapkan sistem saran dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

6). Direktur SDM dan Umum

Fungsi utama dari direktur SDM dan umum adalah mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia dan sarana pendukung lainnya sehingga tercapain kinerja bidang SDM dan Umum yang optimal.

a). Sasaran direktur SDM dan Umum adalah :

- 1) Terwujudnya jumlah tenaga kerja sesuai dengan rasio yang ditetapkan.
- 2) Terwujudnya *competence level index* (CLI) :10
- 3) Terwujudnya *employee satisfaction index* (ESI) : 75%.
- 4) Terwujudnya seluruh aspek legal perusahaan pada tingkat *Zero Risk*.
- 5) Terwujudnya lingkungan kerja yang aman pada tingkat *Conflict dabt Zero Accident*.

b). Tugas direktur SDM dan Umum adalah :

- 1) Menetapkan kebutuhan SDM (kompetensi, kuantitas dan waktu) sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) Menetapkan sistem kerja (*work system*) bidang SDM untuk mewujudkan *operational excellence*.
- 3) Melaksanakan mapping personil secara periodik.
- 4) Menetapkan dan melaksanakan sistem pendidikan dan pelatihan.
- 5) Menetapkan dan melaksanakan sistem penilaian karya.

- 6) Menetapkan sistem kompensasi dan remunerasi.
- 7) Menetapkan sistem rekrutmen karyawan.
- 8) Menetapkan sistem jenjang karir karyawan.
- 9) Menetapkan program peningkatan kesejahteraan (Quality Of Life).
- 10) Menetapkan sistem survey kepuasan karyawan.
- 11) Menetapkan kebijakan untuk memenuhi aspek legal perusahaan.
- 12) Menjalin hubungan yang harmonis dengan stakeholders.
- 13) Menetapkan kebijakan dan mengevaluasi pelaksanaan bina lingkungan.
- 14) Mengendalikan biaya Pembinaan SDM dan Umum secara efisien.
- 15) Mensukseskan pelaksanaan sistem Manajemen ISO 9000, ISO 14000 serta SMK3.
- 16) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui teknologi informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.

7). Kepala Bagian Sekretaris Korporat

Fungsi Utama Kepala Bagian Sekretaris Korporat adalah melaksanakan fungsi manajemen dengan memberdayakan sumber daya yang berhubungan dengan aspek legal dan kepatuhan, aspek manajemen hubungan dengan investor sehingga terwujudnya *Image Corporate* yang positif dari stakeholders.

a). Sasaran Kepala Bagian Sekretaris Korporat adalah :

- 1) Terkordinasinya pencapaian strategik target perusahaan setiap tahun.
- 2) Terwujudnya opini positif dari *stakeholders* terhadap perusahaan dengan tingkat *Zero Complain*.

b). Tugas dari Kepala Bagian Sekretaris Korporat adalah :

- 1) Memberi informasi kepada direksi mengenai mitra strategis, privatisasi perkembangan pasar modal dan peraturan pelaksanaannya.
- 2) Membuat dan mengusulkan *Annual Report* dan *Company Profile*.
- 3) Mengusulkan penetapan kebijakan investasi.
- 4) Melaksanakan surat menyurat intern dan ekstern.
- 5) Mengkoordinir penyelenggaraan press release dan press conference serta kegiatan wawancara dengan para insan pers.
- 6) Melaksanakan prosedur pemakaian uang kerja direksi.
- 7) Mendistribusikan hasil keputusan rapat direksi, dengan dewan komisaris dan RUPS.
- 8) Membina hubungan dengan masyarakat, mass media, calon investor, kreditor, lembaga keuangan dan relasi bisnis dengan cara mempublikasikan perusahaan sehingga tercipta citra perusahaan yang baik.
- 9) Membina dan menjalin hubungan dengan instansi luar, seperti instansi pemerintah Badan Usaha Milik Negara dan Swasta, media massa, serta melakukan kegiatan perusahaan yang bersifat protokoler.
- 10) Mengusulkan RKAP/Rencana Kerja Operasional (RKO) Bagian Sekretaris Korporat.
- 11) Menyiapkan bahan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Rencana Jangka Panjang (RJP), Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), dan laporan Tahunan.
- 12) Mengusulkan *Strategik Planning* (SO) dan Rencana Jangka Panjang di Bagian CS.

- 13) Melaksanakan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000, dan SMK3.
- 14) Melaksanakan Sistem Penilaian Karya (SPK).
- 15) Melaksanakan pengendalian sistem komputerisasi yang terintegrasi berbasis data base secara konsisten dan *up to date*.

2. Fungsi Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran penjualan memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yaitu fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran penjualan mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya dalam hal penjualan produk atau asset yang dimiliki dan dihasilkan dari kegiatan operasi perusahaan. Anggaran penjualan merupakan alat perencanaan penjualan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit dan uang. Anggaran penjualan yang direncanakan dengan baik menyelaraskan strategi dan struktur organisasi manajemen dan personilnya serta tugas-tugas yang perlu diselesaikan.

PT. Perkebunan Nusantara III menyusun suatu anggaran termasuk anggaran penjualan untuk menjalankan kegiatan operasi terlebih dahulu. Pada perusahaan ini anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif yang dijadikan sebagai pedoman oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Anggaran penjualan disusun setiap tahun dengan kegunaan untuk kepentingan perusahaan dan menetapkan bahwa penyusunan anggaran dilaksanakan untuk jangka waktu satu tahun. Dengan tujuan agar perusahaan dapat mengetahui tentang laba yang diperoleh oleh perusahaan pada setiap

tahunnya serta untuk mengetahui dan mengatasi dengan segera apabila telah terjadi penyimpangan dalam operasional perusahaan dan pada akhirnya realisasi dari anggaran inilah yang akan menjadi pedoman bagi perusahaan untuk menyusun anggaran untuk tahun yang akan datang.

Untuk mengetahui penentuan besaran anggaran penjualan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III maka akan ditampilkan jumlah uang yang dianggarkan sebagai alat perencanaan penjualan pada beberapa unit usaha yang dikelola perusahaan dalam beberapa tahun. Perhatikan tabel di bawah ini:

Tabel 4.1

RKAP PT. Perkebunan Nusantara III

No	Tahun	Uraian	RKAP (Juta Rupiah)
1	2014	a. Karet	a. Rp. 712.455,-
		b. Kelapa Sawit	b. Rp.3.865.958,-
2	2015	a. Minyak Sawit (CPO)	a. Rp. 3.879.267,-
		b. Palm Kernel Oil (PKO)	b. Rp. 558.005,-
		c. Palm Kernel Meal (PKM)	c. Rp. 70.706,-
3	2016	a. Teh	a. Rp. 1.083.382,-
		b. Karet	b. Rp. 3.423.349,-
		c. Gula	c. Rp. 6.036.963,-
		d. Minyak Sawit (CPO)	d. Rp. 20.187.783,-
		e. Kernel (Inti Sawit)	e. Rp. 984.380,-
4	2017	a. Minyak Sawit (CPO)	a. Rp. 4.626.436,-
		b. Palm Kernel Oil (PKO)	b. Rp. 748.363,-
		c. Karet	c. Rp. 449.690,-

Dilihat dari tabel diatas, maka dapat dipahami bahwa pihak PT. Perkebunan Nusantara III sebagai badan usaha atau perusahaan telah melakukan penganggaran sebagai alat perencanaan untuk operasional penjualan perusahaan dengan harapan semakin besar dana yang dianggarkan maka perencanaan yang ditetapkan akan berhasil secara maksimal sehingga akan kembali pada perusahaan dalam bentuk laba atau keuntungan usaha yang telah dilaksanakan dengan baik.

3. Fungsi Anggaran Penjualan Sebagai Alat Pengawasan

Tujuan umum dari perusahaan adalah untuk memperoleh laba. Untuk merealisasikan tujuan tersebut diperlukan perencanaan aktivitas kerja yang sangat matang. Berhasil tidaknya aktivitas perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan. Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III adalah dengan melakukan analisa perbandingan yaitu membandingkan anggaran dengan yang telah direalisasi. Hal ini bertujuan untuk mengetahui atau menerapkan adanya suatu penyimpangan, kemudian diambil tindakan lanjut terhadap bagian-bagian yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan anggaran.

Anggaran penjualan yang dijalankan sebagai alat untuk melaksanakan fungsi pengawasan. Dengan adanya anggaran maka standar kerja sudah ada, kemudian sistem akuntansi atau sistem informasi lainnya akan menjadi angka realisasi yang dapat dibandingkan dengan standar atau sasaran yaitu anggaran. Perbedaan antara anggaran dengan realisasi merupakan penyimpangan (*variance*). Penyimpangan terjadi dalam 2 (dua) kemungkinan, yaitu :

1. Penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*)
2. Penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*)

Berikut sajian laporan anggaran penjualan dan realisasi untuk tahun
 anggaran 2014, 2015, 2016 dan 2017 PT. Perkebunan Nusantara III Medan :

Tabel 4.2

Perbandingan Anggaran Penjualan Dengan Realisasi

PT. Perkebunan Nusantara III

No	Tahun	Uraian	Anggaran	Realisasi
1	2014	a. Karet	a. Rp. 712.455	a. Rp. 380.641
		b. Kelapa Sawit	b. Rp.3.865.958	b. Rp. 5.342.915
2	2015	a. Minyak Sawit (CPO)	a. Rp. 3.879.267	a. Rp. 4.084.398
		b. Palm Kernel Oil (PKO)	b. Rp. 558.005	b. Rp. 388.995
		c. Palm Kernel Meal (PKM)	c. Rp. 70.706	c. Rp. 27.508
3	2016	a. Teh	a. Rp. 1.083.382	a. Rp. 821.229
		b. Karet	b. Rp. 3.423.349	b. Rp. 3.217.900
		c. Gula	c. Rp. 6.036.963	c. Rp. 4.403.784
		d. Minyak Sawit (CPO)	d. Rp.20.187.783	d. Rp. 18.257.390
		e. Kernel (Inti Sawit)	e. Rp. 984.380	e. Rp. 859.184
4	2017	a. Minyak Sawit (CPO)	a. Rp. 4.626.436	a. Rp. 4.389.532
		b. Palm Kernel Oil (PKO)	b. Rp. 748.363	b. Rp. 597.742
		c. Karet	c. Rp. 449.690	c. Rp. 493.532

Berdasarkan data pada tabel diatas, diketahui bahwa terjadi selisih atau varian yang menguntungkan dan tidak menguntungkan, dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
 Varian Anggaran Penjualan Dengan Realisasi
 PT. Perkebunan Nusantara III

No	Tahun	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
1	2014	a. Karet	a. Rp. 712.455	a. Rp. 380.641	a. Rp. 331.814	<i>Favourable</i>
		b. Kelapa Sawit	b. Rp. 3.865.958	b. Rp. 5.342.915	b. Rp. -1.476.957	<i>Unfavourable</i>
2	2015	a. Minyak Sawit (CPO)	a. Rp. 3.879.267	a. Rp. 4.084.398	a. Rp. - 205.131	<i>Unfavourable</i>
		b. Palm Kernel Oil (PKO)	b. Rp. 558.005	b. Rp. 388.995	b. Rp. 169.010	<i>Favourable</i>
		c. Palm Kernel Meal (PKM)	c. Rp. 70.706	c. Rp. 27.508	c. Rp. 43.198	<i>Favourable</i>
3	2016	a. Teh	a. Rp. 1.083.382	a. Rp. 821.229	a. Rp. 262.153	<i>Favourable</i>
		b. Karet	b. Rp. 3.423.349	b. Rp. 3.217.900	b. Rp. 205.449	<i>Favourable</i>
		c. Gula	c. Rp. 6.036.963	c. Rp. 4.403.784	c. Rp. 1.633.179	<i>Favourable</i>
		d. Minyak Sawit (CPO)	d. Rp. 20.187.783	d. Rp. 18.257.390	d. Rp. 1.930.393	<i>Favourable</i>
		e. Kernel (Inti Sawit)	e. Rp. 984.380	e. Rp. 859.184	e. Rp. 125.196	<i>Favourable</i>
4	2017	a. Minyak Sawit (CPO)	a. Rp. 4.626.436	a. Rp. 4.389.532	a. Rp. 236.904	<i>Favourable</i>
		b. Palm Kernel Oil (PKO)	b. Rp. 748.363	b. Rp. 597.742	b. Rp. 150.621	<i>Favourable</i>
		c. Karet	c. Rp. 449.690	c. Rp. 493.532	c. Rp. - 43.842	<i>Unfavourable</i>

Dari perbandingan data anggaran dan realisasi di atas, terlihat bahwasanya adanya penyimpangan (*Variance*) yang menguntungkan (*Favourable*) dan beberapa penyimpangan (*Variance*) yang tidak menguntungkan (*Unfavourable*). Berikut analisa penyimpangan anggaran berdasarkan data yang disajikan dengan melakukan perbandingan antara data anggaran dan realisasinya.

a. Tahun 2014

1. Karet

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 712.455 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 380.641. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. 331.814 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 712.455
Realisasi	Rp. 380.641
	<hr/>
Selisih (varian)	Rp. 331.814 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 380.641}}{\text{Rp. 712.455}} \times 100 \% = 0,53 \%$$

2. Kelapa Sawit

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 3.865.958 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 5.342.915. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. - 1.476.957 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 3.865.958
Realisasi	Rp. 5.342.915
Selisih (varian)	Rp. - 1.476.957 (<i>UF</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 5.342.915}}{\text{Rp. 3.865.958}} \times 100 \% = - 1,38 \%$$

b. Tahun 2015

1. Minyak Sawit (CPO)

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 3.879.267 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 4.084.398. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. - 205.131 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 3.879.267
Realisasi	Rp. 4.084.398
Selisih (varian)	Rp. - 205.131 (<i>UF</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 4.084.398}}{\text{Rp. 3.879.267}} \times 100 \% = - 1,05 \%$$

2. Palm Kernel Oil (PKO)

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 558.005 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 388.995. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. 169.010 yang berarti perusahaan mengalami

penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 558.005
Realisasi	Rp. 388.995
Selisih (varian)	Rp. 169.010 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 388.995}}{\text{Rp. 558.005}} \times 100 \% = 0,69 \%$$

3. Palm Kernel Meal (PKM)

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 70.706 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 27.508. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. 43.198 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 70.706
Realisasi	Rp. 27.508
Selisih (varian)	Rp. 43.198 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 27.508}}{\text{Rp. 70.706}} \times 100 \% = 0,38 \%$$

c. Tahun 2016

1. Teh

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 1.083.382 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 821.229. Hal ini mengakibatkan

varian sebesar Rp. 262.153 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 1.083.382
Realisasi	Rp. 821.229
Selisih (varian)	Rp. 262.153 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 821.229}}{\text{Rp. 1.083.382}} \times 100 \% = 0,75 \%$$

2. Karet

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 3.423.349 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 3.217.900. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. 205.449 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 3.423.349
Realisasi	Rp. 3.217.900
Selisih (varian)	Rp. 205.449 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 3.217.900}}{\text{Rp. 3.423.349}} \times 100 \% = 0,93 \%$$

3. Gula

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 6.036.963 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 4.403.784. Hal ini

mengakibatkan varian sebesar Rp. 1.633.179 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 6.036.963
Realisasi	Rp. 4.403.784
Selisih (varian)	Rp. 1.633.179 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 4.403.784}}{\text{Rp. 6.036.963}} \times 100 \% = 0,72 \%$$

4. Minyak Sawit (CPO)

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 20.187.783 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 18.257.390. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. 1.930.393 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 20.187.783
Realisasi	Rp. 18.257.390
Selisih (varian)	Rp. 1.930.393 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 18.257.390}}{\text{Rp. 20.187.783}} \times 100 \% = 0,90 \%$$

5. Kernel (Inti Sawit)

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 984.380 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 859.184. Hal ini mengakibatkan

varian sebesar Rp. 125.196 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 984.380
Realisasi	Rp. 859.184
Selisih (varian)	Rp. 125.196 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 859.184}}{\text{Rp. 984.380}} \times 100 \% = 0,87 \%$$

d. Tahun 2017

1. Minyak Sawit (CPO)

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 4.626.436 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 4.389.532. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. 236.904 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 4.626.436
Realisasi	Rp. 4.389.532
Selisih (varian)	Rp. 236.904 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 4.389.532}}{\text{Rp. 4.626.436}} \times 100 \% = 0,94 \%$$

2. Palm Kernel Oil (PKO)

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 748.363 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 597.742. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. 150.621 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 748.363
Realisasi	Rp. 597.742
Selisih (varian)	Rp. 150.621 (<i>F</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 597.742}}{\text{Rp. 748.363}} \times 100 \% = 0,79 \%$$

3. Karet

Dana yang dianggarkan untuk penjualan sebesar Rp. 449.690 sedangkan realisasinya hanya mencapai Rp. 493.532. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp. - 43.842 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) bagi perusahaan, sebagaimana analisa berikut ini:

Anggaran	Rp. 449.690
Realisasi	Rp. 493.532
Selisih (varian)	Rp. - 43.842 (<i>UF</i>)

atau dalam persentase :

$$\frac{\text{Rp. 493.532}}{\text{Rp. 449.690}} \times 100 \% = - 1,09 \%$$

Berdasarkan analisis data yang dipaparkan diatas, maka dapat dilihat bahwa dalam rentang waktu 4 tahun terakhir anggaran penjualan secara umum sudah menjalankan fungsinya sebagai alat pengawasan kinerja keuangan terutama dalam unit penjualan meskipun pada beberapa produk usaha diketahui adanya ketidaksesuaian realisasi penjualan dengan anggaran yang ditetapkan sehingga mengalami penyimpangan yang kurang menguntungkan (*unfavourable*).

B. Pembahasan

1. Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan

Dalam kegiatan dunia usaha, baik usaha pemerintah maupun usaha swasta, sistem perencanaan dan pengawasan banyak dipergunakan dalam menjalankan tanggungjawab perencanaan dan pengawasan manajemen. Perencanaan berarti penentuan sekarang tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang. Dalam tahap perencanaan ini, manajemen puncak memutuskan suatu rencana umum yang mencakup sasaran usaha dan program kerja secara luas.

Anggaran hampir selalu merupakan kegiatan penting dari proses perencanaan karena anggaran menuntut keputusan mengenai pengalokasian sumber daya menuju pencapaian tujuan. Anggaran yang direncanakan dengan baik menyelaraskan strategi dan struktur organisasi manajemen dan personalianya, serta tugas-tugas yang perlu diselesaikan. Perencanaan merupakan

fungsi yang paling penting dari manajemen disamping pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan dari perencanaan. Dengan demikian, anggaran adalah suatu rencana

kuantitatif sebagai pedoman manajer atau pimpinan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran disusun berdasarkan asumsi-asumsi perencanaan serta data akuntansi dan keuangan. Anggaran yang telah disusun menjadi pedoman kerja atau standar bagi pelaksanaan kegiatan yang diharapkan. Apabila terdapat pengembangan haruslah diselidiki penyebabnya dan bila perlu dilakukan suatu tindakan korektif.

Perencanaan anggaran penjualan yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara III Medan sudah disusun secara baik dan maksimal dan penyusunan anggaran penjualan sudah realistis berdasarkan anggaran penjualan di tahun sebelumnya dan mempertimbangkan keseimbangan antara kesediaan anggaran dengan kegiatan-kegiatan yang memerlukan anggaran. Tujuan utama dalam penyusunan anggaran penjualan adalah untuk merencanakan atau menentukan kegiatan operasional koperasi sebagai dasar untuk menentukan optimalisasi penjualan dimasa yang akan datang.

Dengan demikian, anggaran penjualan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah berfungsi sebagai alat perencanaan karena telah ditetapkan dalam penyusunan anggaran. Hal ini dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Devi Mayasari pada tahun 2014 dimana hasil penelitian yang dilakukannya mendapati bahwa anggaran kas pada KSU Syariah Ummahat Al-Kaffah Binjai telah berfungsi sebagai alat perencanaan karena anggaran kas yang direncanakan telah ditetapkan dalam penyusunan laporan keuangan perusahaan. Dengan demikian, ada kesesuaian antara hasil penelitian yang dilakukan dengan apa yang telah dilakukan oleh peneliti lain sehingga hasil penelitian semakin valid.

2. Anggaran Penjualan Sebagai Alat Pengawasan

Perencanaan anggaran yang disusun tidak akan berhasil tanpa adanya suatu pengawasan yang baik dan benar. Dengan demikian, untuk menunjang keberhasilan suatu anggaran perusahaan selalu melakukan proses pengawasan terhadap anggaran yang telah disusun. Hal ini memungkinkan aktivitas dari perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang telah direncanakan agar dapat mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Adalah wajar apabila adanya kekeliruan-kekeliruan tertentu, kegagalan dan petunjuk-petunjuk yang tidak efektif hingga terjadi penyimpangan yang tidak diharapkan daripada tujuan yang ingin dicapai. Maka oleh karenanya fungsi pengawasan perlu dilakukan.

Pengawasan anggaran penjualan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah sesuai dengan teori, karena perusahaan tersebut telah mengawasi penggunaan anggaran yang ditetapkan dengan suatu pengukuran dan koreksi terhadap kegiatan dilaksanakan apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Apabila ada penyimpangan maka perusahaan akan mengadakan perbaikan guna menjamin pencapaian tujuan.

PT. Perkebunan Nusantara III Medan melakukan pengawasan anggaran penjualan dengan cara :

- a. Pengawasan anggaran penjualan pada saat anggaran yang ditetapkan digunakan (*concurrent control*), dilaksanakan pada saat operasi sedang berlangsung yaitu dari laporan pelaksanaan periodik. Dengan demikian tindakan koreksi dapat

dilaksanakan untuk periode berikutnya. Kegiatan pengawasan anggaran yang dilakukan secara periodik tersebut dilakukan guna mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan terjadinya penyimpangan yang kurang menguntungkan bagi perusahaan sehingga ketika ada kemungkinan itu terjadi maka akan ada langkah-langkah pencegahan dengan melakukan kebijakan-kebijakan baru yang berusaha mengatasi sesuatu yang tidak diinginkan untuk masa atau periode berikutnya.

- b. Pengawasan umpan balik (*feedback control*), dilaksanakan setelah periode anggaran penjualan berakhir. Pengawasan ini berfungsi sebagai alat untuk melihat penyimpangan yang terjadi. Pengawasan yang dilakukan sebagai umpan balik ini akan sangat berguna bagi pengawasan yang lebih baik pada masa berikutnya sehingga keberhasilan yang diperoleh pada akhir periode tersebut dijadikan dasar dalam penentuan anggaran dimasa depan. Dengan pengawasan umpan balik tersebut, setidaknya pihak perusahaan mampu mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan penyimpangan yang merugikan demi mencapai surplus penjualan sehingga semakin membuat perusahaan semakin berhasil dalam menjalankan operasional perusahaan.

Pengawasan yang telah dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III Medan yaitu dengan membandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasinya. Perbedaan antara angka anggaran dengan realisasinya disebut dengan penyimpangan (*variance*). Selanjutnya dilakukan analisa terhadap penyimpangan dalam rangka mengambil tindakan perbaikan pada masa yang akan datang, baik penyimpangan yang bersifat merugikan (*unfavourable*) maupun penyimpangan yang bersifat menguntungkan (*favourable*).

Berdasarkan hasil analisis data laporan keuangan khususnya pada Rencana Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) penjualan dan realisasinya sejak tahun 2014 hingga 2017 diketahui bahwa secara umum anggaran penjualan yang ditetapkan telah berjalan sebagaimana mestinya yaitu berfungsi sebagai alat pengawasan karena secara umum penyimpangan (*varian*) dari anggaran lebih dominan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favourable*). Sementara itu, penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) hanya terjadi pada beberapa unit operasi penjualan yang dianggarkan yaitu di tahun 2014 pada unit usaha kelapa sawit yang mengalami penyimpangan – 1,38 %, di tahun 2015 pada unit usaha minyak sawit (CPO) sebesar – 1,05 % dan di tahun 2017 pada unit usaha karet sebesar – 1,09 %.

Penyimpangan yang tidak menguntungkan pada beberapa jenis usaha perusahaan di tahun yang berbeda masih tidak menimbulkan masalah pada hasil usaha perusahaan secara umum sebab masih dapat tertutupi dengan jenis usaha lain yang mengalami penyimpangan menguntungkan (*favourable*).

Dengan demikian, anggaran penjualan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah berfungsi sebagai alat pengawasan karena secara umum sejak tahun 2014 hingga tahun 2017 lebih didominasi oleh penyimpangan yang menguntungkan perusahaan. Hal ini juga dikuatkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Devi Mayasari pada tahun 2014 dimana hasil penelitian yang dilakukannya mendapati bahwa anggaran kas pada KSU Syariah Ummahat Al-Kaffah Binjai telah berfungsi sebagai alat pengawasan karena dari analisis keuangan pada laporan keuangan diperoleh keuntungan dengan adanya penyimpangan yang menguntungkan dari realisasi anggaran yang dilakukan.

Dengan demikian, ada kesesuaian antara hasil penelitian yang dilakukan dengan apa yang telah dilakukan oleh peneliti lain sehingga hasil penelitian semakin kuat.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan data anggaran penjualan dan realisasi yang dilaporkan oleh PT. Perkebunan Nusantara III Medan dan telah dilakukan analisis sebagaimana pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil simpulan penelitian sebagai berikut:

1. Anggaran penjualan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah berperan sebagai alat perencanaan. Hal ini dapat diketahui melalui penentuan sejumlah anggaran penjualan produk atau hasil usaha yang dimiliki perusahaan melalui Rancangan Keuangan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai dasar untuk melakukan operasional penjualan. Penentuan anggaran penjualan yang tertuang dalam RKAP didasarkan atas pertimbangan rasional dan anggaran yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya.
2. Anggaran penjualan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah berperan sebagai alat pengawasan. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara anggaran penjualan yang dianggarkan dengan realisasinya dimana dari tahun 2014 hingga tahun 2017 didominasi dengan penyimpangan (varian) yang menguntungkan (*favourable*) meskipun harus diakui ada beberapa anggaran yang nyatanya mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*).

B. Saran

Berdasarkan simpulan diatas, maka peneliti mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Hendaknya data yang digunakan dalam penyusunan anggaran tidak hanya berdasarkan pada pengalaman pada tahun-tahun sebelumnya, dan juga harus menggunakan prediksi tahun berikutnya.
2. Hendaknya anggaran penjualan yang telah disusun oleh perusahaan harus benar-benar digunakan untuk kegiatan operasional penjualan secara maksimal untuk pencapaian laba yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Perencanaan dan pengawasan anggaran penjualan perlu ditingkatkan lebih baik lagi guna menghindari terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam kegiatan operasional. Oleh karena itu, perlu peningkatan keahlian dan manajemen yang lebih baik dalam menentukan setiap anggaran perusahaan.
4. Hendaknya pihak perusahaan dalam membuat anggaran penjualan perlu didasarkan pada tujuan perusahaan yang telah ditetapkan pihak pimpinan manajemen perusahaan sehingga dalam menjalankan operasional anggaran tidak keluar dari apa yang diinginkan pemegang saham perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Atika, D. Saraswati, H Chrisna, HAP Nasution, S Pipit Buana (2018). Sukuk Fund Issuance On Sharia Banking Performance In Indonesia. *Int. J. Civ. Eng. Technol* 9 (9), 1531-1544
- Adisaputro, Gunawan. 2010. *Manajemen Pemasaran (Analisis Untuk Perancangan Strategi Pemasaran)*. Yogyakarta: YKPN.
- Allen, A. Louis. 2009. *The Profession of Management*. Terjemahan: J.M.A. Tuhuteru. Jakarta: Pembangunan.
- Chrisna, H. (2019). Pengaruh Perilaku Belajar, Pengendalian Diri, Motivasi, Empati, Keterampilan, Dan Kepercayaan Diri Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa Prodi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 87-100.
- Daulay, M. T., Elfindri, Sjafrizal, & Sofyardi. (2018). 1. An Empirical Investigation of Business Diversification and Economic Value on Poverty in Batubara Regency, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 841-859.
- Daulay, M. T., Sanny, A., Rini, E. S., & Sadalia, I. (2018). FACTORS THAT INFLUENCING THE SATISFACTION AND LOYALTY OF SILKAIR INTERNATIONAL FLIGHT SERVICE PASSENGERS AT KUALANAMU AIRPORT, DELI SERDANG, INDONESIA. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* , 1-10.
- Depdiknas. 2011. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Fadly, Y. (2019). Performa Mahasiswa Akuntansi Dalam Implementasi *English For Specific Purpose (ESP)* Di Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2012. *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kesuma, M. A., Lubis, S., Iskandarini, & Daulay, M. T. (2019). The Influence Of Organizational Restructuring On Employee Performance In The Housing And Residential Areas, North Sumatra Province, Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 32-36.
- Koontz, Harold & Cyril O'Donnel. 2009. *Manajemen Jilid 2*. Terjemahan: Gunawan Hutaaruk. Jakarta: Erlangga.
- Maisyarah, R. (2018). *Analysis of the Determinants Competition Oligopoly Market Telecommunication Industry in Indonesia*. *KnE Social Sciences*, 760-770.
- Manullang, M. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Moleong, Lexy J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi, Bandung: Rosda Karya.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi*, Edisi Ke-3. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, M. 2012. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPF.

- Nafarin, M. 2011. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nasution, A. P. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Dilingkungan Kecamatan Datuk Bandar Tanjung Balai. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 15-25.
- Nasution, A. P. (2019). Implementasi *E-Budgeting* Sebagai Upaya Peningkatan Tranparansi Dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah Kota Binjai. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 9(2), 1-13.
- Nasution, D. A. D. (2018). Analisis pengaruh pengelolaan keuangan daerah, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja keuangan pemerintah. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 149-162.
- Nasution, D. A. D. (2019, August). *The Effect of Implementation Islamic Values and Employee Work Discipline on The Performance of Moslem Religious Employees at Regional Financial Management in the North Sumatera Provincial Government. In International Halal Conference & Exhibition 2019 (IHCE) (Vol. 1, No. 1, pp. 1-7).*
- Purba, R. B. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Transparansi Publik dan Aktivitas Pengendalian Terhadap Akuntabilitas Keuangan Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 99-111.
- Ritonga, M. (2018). Faktor Manajemen Biaya Dan Manajemen Pemasaran Terhadap Pendapatan Melalui Intensitas Produksi Pada Ukm Industri Rumahan Di Kota Binjai. *JUMANT*, 8(2), 68-78.
- Sarwoto. 2010. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sasongko dan Parulian. 2013. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shim, Jae dan Siegel, Joel G. 2010. *Budgeting*. Alih Bahasa: Julius Mulyadi dan Neneng Natalia. Jakarta: Erlangga.
- Siswandi dan Iman, Indra. 2009. *Aplikasi Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wicana Media.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen; Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Indeks.
- Welsch, Glenn A, et.all. 2011. *Budgeting: Planning and Profile Control*. Alih Bahasa Purwatiningsih dan Maudy Warauw. Jakarta: Salemba Empat