

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Tentang Peranan

Sejalan dengan berkembangnya perusahaan, pimpinan perusahaan memerlukan alat bantu yang mempunyai peranan dalam mengarahkan, mengendalikan, dan mengembangkan perusahaan. Dalam hal ini peranan anggaran sangat diperlukan oleh perusahaan dalam menunjang efektivitas dalam pengendalian gaji dan upah karyawan.

Pengertian peranan (*role*) menurut Soekanto (2003:243) adalah sebagai berikut:

- “1. Peranan meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan*
- 2. Peranan adalah suatu konsep tentang apa yang dapat dilakukan oleh individu dalam masyarakat sebagai organisasi.*
- 3. Peranan juga dikatakan sebagai perilaku individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat”.*

Berdasarkan definisi diatas dapat diartikan secara keseluruhan bahwa peranan adalah aspek dinamis dari kedudukan seseorang sesuai dengan hak dan kewajibannya pada organisasi.

2.2 Anggaran

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi secara optimal. Tujuan perusahaan yang berorientasi laba adalah untuk memperoleh laba yang berguna untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, sehingga bagi manajemen perusahaan tidak ada pilihan lain kecuali berusaha sebaik-baiknya agar pelaksanaan seluruh kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Istilah lain dari anggaran adalah *business plan*, karena anggaran menunjukkan kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan dimasa mendatang,

dengan tujuan untuk memperoleh laba. Anggaran mutlak diperlukan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

2.2.1 Pengertian Anggaran

Banyak sekali pengertian mengenai anggaran yang dikemukakan oleh para ahli yang pada dasarnya mempunyai kesamaan, yaitu merupakan suatu rencana yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang dan unit mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan untuk periode waktu tertentu dimasa yang akan datang, umumnya periode digunakan adalah satu tahun.

Menurut **Sofyan Harahap (2001;15)** pengertian anggaran atau *budget* adalah sebagai berikut :

“ Budget adalah konsep yang membantu manajemen, ia larut dalam fungsi manajemen, membantu dan mempermudah manajemen dalam mencapai tujuannya”.

Menurut **Agus Kana (2003;3)** adalah sebagai berikut :

“ Anggaran perusahaan merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan, dimana rencana tersebut mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain”.

Sedangkan **Munandar (2001;1)**, mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

“Business budget atau budget (anggaran) ialah 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”.

Dari pengertian tersebut, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran berhubungan erat dengan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.
2. Anggaran merupakan rencana yang akan dilaksanakan oleh suatu perusahaan untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu.
3. Anggaran bersifat sistematis dan harus disusun secara berurutan dan logis.

4. Anggaran harus didasarkan pada asumsi tertentu untuk pengambilan keputusan.

2.2.2 Syarat Anggaran

Syarat-syarat anggaran menurut **Supriyono (2001;346)** adalah :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat
Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai
Sistem akuntansi yang memadai meliputi :
 - a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
 - b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
 - c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya penelitian dan analisis
Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi.
4. Adanya dukungan para pelaksana
Anggaran dapat dicapai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.2.3 Karakteristik Anggaran

Menurut **Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2003 ;1)**

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh : unit yang terjual atau diproduksi).

3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuatan anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Dari karakteristik tersebut dapat diketahui mengapa anggaran menjadi alat yang penting bagi manajemen dalam melakukan tugasnya. Sebagai alat untuk membantu pencapaian tujuan. Anggaran dapat diandalkan karena dibuat berdasarkan analisa data tahun yang lalu dan proyeksi tahun yang akan datang.

2.2.4 Perbedaan Anggaran dan Ramalan

Pada sebagian besar masyarakat mempunyai pemahaman yang kurang tepat, mereka beranggapan bahwa anggaran dan ramalan itu sama, karena keduanya berorientasi pada masa yang akan datang. Untuk dapat memberikan gambaran bahwa antara anggaran dan ramalan berbeda.

Menurut **Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2003 ;1)**

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh :unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuatan anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut **Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2003;2)**

Peramalan mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Peramalan dapat atau tidak dinyatakan dalam istilah moneter.
2. Dapat dilakukan setiap waktu.
3. Peramal tidak menerima tanggung jawab akan hasil dari ramalannya.
4. Peramalannya biasanya tidak disetujui oleh kekuasaan yang lebih tinggi.
5. Peramalan diperbaharui secepatnya informasi baru menunjukkan adanya perubahan kondisi.
6. Berbagai varian dalam peramalan tidak dianalisis secara formal maupun berkala.

Dari uraian tersebut anggaran dan ramalan dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa anggaran merupakan proses memutuskan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang, dan jika anggaran telah ditetapkan, biasanya menunjukkan indikasi bahwa ada langkah yang diambil agar peristiwa aktual sesuai dengan apa yang telah dianggarkan. Sedangkan ramalan atau *forecast* hanyalah suatu gambaran mengenai apa yang terjadi dimasa yang akan datang. Tidak ada indikasi bahwa yang meramalkan tersebut akan bertanggung jawab untuk mewujudkan peristiwa yang akan direalisasikan melalui ramalan tersebut.

2.2.5 Manfaat Anggaran

Dalam prakteknya, banyak dijumpai perusahaan yang mampu beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Akan tetapi tanpa menyusun anggaran, perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan untuk mengevaluasi kinerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha.

Manfaat anggaran menurut **Munandar (2001;10)** adalah :

1. Sebagai perdoman kerja.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.

3. Sebagai alat pengawasan kerja.

Menurut **Ellen Christina dan kawan-kawan (2002;2)**, manfaat penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Adanya Perencanaan Yang Terpadu

Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

2. Sebagai Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

3. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi) secara keseluruhan.

4. Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap kegiatan dapat nilai kinerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa disadari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang ditetapkan secara sembarangan tersebut

mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpastian. Sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendalikan, menurunkan laba dan semangat kerja.

5. Sebagai Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi. Dalam pelaksanaannya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan, bahwa anggaran merupakan pedoman bagi para manajer setidak-tidaknya untuk mencapai sasaran jangka pendek sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan jangka panjang.

Dengan adanya anggaran, dapat diciptakan mekanisme kerja yang selaras antar bagian dalam organisasi dalam organisasi dengan tanggung jawab yang dipikulnya, sehingga tercipta pula kompetisi yang sehat antar bagian dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.6 Tujuan Penyusunan Anggaran

Usaha-usaha manusia lebih baik banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijakan-kebijakan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang. Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukan untuk masa yang akan datang.

Menurut **Ellen Christina, dan kawan-kawan (2002;4)** mengemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah :

1. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa saja yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
4. Untuk mengkoordinasikan cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

2.2.7 Penggolongan Anggaran

Sebagai alat bagi manajemen, anggaran mempunyai ruang lingkup yang luas, seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran tersebut. Ada berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan-kegunaan tersendiri. Setiap anggaran berbeda antara satu dengan yang lain, baik dari segi bentuk, isi maupun kegunaannya. Oleh karena itu perlu diketahui penggolongan anggaran yang ada dalam perusahaan.

Penggolongan anggaran menurut **Ellen Christina dan kawan-kawan (2002;12)** adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunan, anggaran dibedakan menjadi :
 - a. Anggaran parsial yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.
 - b. Anggaran komprehensif
Anggaran ini merupakan anggaran yang disusun secara lengkap dan menyeluruh meliputi seluruh aktivitas perusahaan-perusahaan di bidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.

2. Pengelompokkan berdasarkan fleksibilitas anggaran
 - a. Anggaran tetap (*fixed budget*), merupakan suatu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu yang volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan *revenue, cost, expense*.
 - b. Anggaran kontinyu (*continous budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume diperkirakan besarnya *revenue, cost* dan *expense*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.

3. Berdasarkan periode waktu anggaran dibedakan menjadi :
 - a. Anggaran jangka pendek (1 tahun)
 - b. Anggaran jangka panjang.

2.2.8 Kelemahan Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat bagi perusahaan, meskipun anggaran telah disusun dengan baik dan sempurna, tidak menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti akan baik dan sempurna, apabila tidak dikelola oleh tangan-tangan yang terampil dan berbakat.

Kelemahan anggaran menurut **Gunawan dan Marwan (2003;53)**, adalah:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi, dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya dan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat luwes.

Sedangkan kelemahan anggaran menurut **Ellen Christina, dan kawan-kawan (2002;19)**, adalah :

1. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkisinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
3. Karena penyusunan anggaran melibatkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap atau tidak cukup.

Dari pendapat tersebut, dapat diartikan bahwa anggaran merupakan taksiran dan didasarkan pada peramalan (*forecast*) sehingga penyimpangan yang terjadi mungkin disebabkan oleh kesalahan peramal. Keterbatasan lain yaitu seringkali perusahaan terpaku pada tujuan yang ditetapkan pada anggaran departemen sehingga mengabaikan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut menjadikan setiap departemen berjalan pada arahnya sendiri-sendiri.

Jadi walau bagaimanapun anggaran dianggap sempurna, anggaran tetap merupakan suatu perencanaan yang berdasar pada estimasi yang diperoleh melalui pengalaman dan peramalan serta penggunaan sebelumnya selalu ada. Selain itu anggaran tidak bisa dilaksanakan secara otomatis karena perlunya peran serta tingkat manajemen dalam pemahaman dan pelaksanaan.

2.2.9 Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan *budgeting* lainnya ada ditangan pimpinan

tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab akan kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan.

Syafri Harahap (2001;83-84), mengemukakan tiga cara pembuatan anggaran ditinjau dari siapa yang membuatnya, yaitu ;

1. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode otoriter, *budget* disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan *budget* inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun *budget*. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun *budget* atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun suatu *budget*. Atasan bisa saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya.

2. Demokrasi atau *bottom up*

Dalam metode kedua demokrasi atau *bottom up budget* disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. *Budget* disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun *budget* yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun budget dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *Top Down dan Bottom Up*

Metode ketiga adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun *budget* dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi

ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Metode yang baik tergantung pada kondisi perusahaan atau lembaga. Metode otoriter bisa cepat dan memenuhi selera pimpinan tetapi belum tentu dapat menggerakkan partisipasi bawahan. Tetapi metode ini sangat tepat dipakai jika kemampuan bawahan rendah dan suasana konflik terjadi di perusahaan. Sedangkan metode demokrasi agak lambat prosesnya, karena melibatkan banyak orang dengan banyak sifat dan keinginan. Tetapi metode ini dapat mengajak partisipasi dan tanggung jawab bawahan. Dan baik diikuti jika sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk itu. Metode campuran dapat mengurangi kelemahan-kelemahan dari dua metode tersebut.

2.2.10 Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran

Langkah-langkah penyusunan anggaran secara luas menurut **Amin (1995;21)** dapat dikelompokkan kedalam 5 (lima) tahap sebagai berikut :

1. Perencanaan

Dalam tahap ini manajemen puncak memutuskan suatu rencana umum yang mencakup sasaran usaha dan program kerja secara luas. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahap ini antara lain:

1. Membahas dan memutuskan rencana umum yang mencakup sasaran dan program kerja yang akan dilaksanakan.
2. Menyusun prosedur anggaran yang menerjemahkan rencana umum ke dalam rumusan operasional tentang sasaran, program kerja prioritas dan prosedur anggaran, asumsi dasar serta skedul kerja/batas waktu.
3. Menyetujui anggaran yang disusun oleh komite anggaran.
4. Mengusahakan adanya buku pedoman anggaran bagi setiap kepala pusat pertanggungjawaban operasi yang mencakup prosedur rinci, formulir-formulir serta cara penyuaunan anggaran.
5. Memberikan laporan realisasi dan anggaran tahun lalu kepada para kepala pusat pertanggungjawaban operasi.

6. Memberikan informasi ataupun penjelasan lain yang diperlukan oleh para kepala pusat pertanggungjawaban operasi.

2. Perkiraan

Merupakan tahapan dari penyusunan anggaran, yaitu perkiraan pendapatan dan biaya sesuai dengan sasaran dari program kerja diatas yang ditaksir oleh kepala pusat pertanggungjawaban operasi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah:

1. Menyusun konsep anggaran.
2. Menerima dan mengkomunikasikan konsep anggaran dari para kepala pusat pertanggungjawaban operasi.

3. Penyesuaian

Pada tahap ini tingkatan manajemen diatas para kepala pusat pertanggungjawaban operasi mempelajari, mendiskusikan dan mengadakan penyesuaian bila perlu dan menyetujui hasil tahap perencanaan serta tahap perkiraan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah:

1. Mempelajari konsep anggaran.
2. Membuat rekomendasi dan usulan anggaran.
3. Mengadakan diskusi dan penyesuaian konsep anggaran dengan mempertimbangkan usulan anggaran.
4. Mengkoordinasikan konsep anggaran, rekomendasi, dan usulan anggaran menjadi anggaran induk.
5. Mempelajari dan menyetujui anggaran induk, bila perlu mengusulkan perbaikan melalui prosedur diatas.

4. Implementasi

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

1. Menerima anggaran induk yang telah disetujui.

2. Melaksanakan pengendalian anggaran untuk setiap kegiatan.

5. Penilaian

Setelah pelaksanaan anggaran secara periodik perlu diadakan evaluasi dengan membandingkan realisasi dengan anggarannya serta mengadakan tindak perbaikan untuk periode berikutnya. Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap ini adalah menyusun laporan realisasi anggaran.

2.3 Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktivitas lain sehingga anggaran penjualan harus disusun paling awal dari anggaran-anggaran lainnya.

2.3.1 Pengertian Penjualan

Pada dasarnya suatu perusahaan tidak terlepas dari aktivitas penjualan atas barang atau jasa. Hasil penjualan tersebut akan digunakan untuk mengembangkan perusahaan dan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Secara umum penjualan dapat diartikan sebagai suatu pengalihan atau pemindahan hak milik atas suatu barang atau jasa tertentu dari pihak penjual kepada pembeli yang disertai dengan penyerahan imbalan dari pihak yang menerima barang atau jasa tersebut.

Pengertian penjualan menurut **B.N Marbun** :

“Penjualan adalah (1) Pengalihan hak milik atas barang dengan imbalan uang sebagai gantinya; (2) Persetujuan untuk menyerahkan barang kepada pihak lain dengan menerima pembayaran; (3) Tawaran potong harga oleh badan pengecer untuk berbagai macam barang selama waktu tertentu; (4) Jumlah total barang, yang terjual oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu”.

Dalam hal ini konsumen tidak akan membeli suatu produk perusahaan jika perusahaan tersebut tidak melakukan usaha penjualan dan tidak melakukan usaha promosi.

2.3.2 Pengertian Anggaran Penjualan

Menurut Munandar (2001;49), definisi anggaran penjualan sebagai berikut :

“Anggaran penjualan adalah anggaran yang direncanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualannya”.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa anggaran penjualan berikut kemungkinan penjualan dari suatu periode operasi baik dalam satuan uang penjualan serta taksiran biaya-biaya untuk mencapai target penjualan. Anggaran penjualan dimulai dengan volume penjualan yang ingin dicapai oleh perusahaan berupa titik awal dan volume penjualan yang ingin dicapai, diperoleh dari penjualan, jadi anggaran penjualan berfungsi sebagai alat untuk menentukan volume penjualan, harga jual dan biaya penjualan. Anggaran penjualan merupakan salah satu bagian dari seluruh rencana perusahaan dibidang pemasaran. Rencana tersebut meliputi :

1. Rencana tentang sasaran atau tujuan pemasaran selama periode yang akan datang , misalnya mencapai laba maksimal, penetapan harga, mempertahankan *market share*, memperkenalkan produk baru dan sebagainya.
2. Rencana tentang organisasi penjualan yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
3. Rencana tentang saluran distribusi yang akan dipergunakan selama periode yang akan datang.
4. Rencana tentang biaya distribusi selama periode yang akan datang.
5. Rencana tentang media promosi yang dipergunakan selama periode yang akan datang.
6. Rencana tentang biaya promosi selama periode yang akan datang.
7. Rencana tentang pengembangan produk selama periode yang akan datang dan sebagainya.

2.3.3 Tujuan Anggaran Penjualan

Pada dasarnya suatu anggaran dibuat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Begitu juga dengan anggaran penjualan yang disusun mempunyai tujuan agar dapat mencapai tujuan bidang penjualan, yakni dapat mencapai realisasi penjualan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Welsh, dan kawan-kawan, yang dialih bahasa oleh **Purwatiningsih (2000;147-148)**, menyatakan bahwa tujuan dari penyusunan anggaran penjualan adalah :

1. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa datang.
2. Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen data kedalam proses perencanaan (misalnya dalam rencana pemasaran).
3. Untuk memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen dari rencana laba yang menyeluruh.
4. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

Jadi anggaran penjualan mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan yang akan diperoleh dan membantu perusahaan dalam proses perencanaan, pemasaran, serta menyediakan informasi bagi penyusunan komponen anggaran yang lain dan membantu manajemen dalam pengendalian efektivitas penjualan.

2.3.4 Kegunaan Anggaran Penjualan

Secara umum semua anggaran, termasuk anggaran penjualan, mempunyai kegunaan. Menurut **Munandar (2001;50)** anggaran penjualan memiliki kegunaan sebagai berikut :

“Secara umum anggaran penjualan mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan, sedangkan secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, karena bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan”.

2.3.5 Dasar Penyusunan Anggaran Penjualan

Penyusunan anggaran penjualan merupakan langkah awal dari penyusunan anggaran perusahaan. Hal itu wajar mengingat penjualan merupakan sumber utama dari pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, besarnya penjualan harus dapat diramalkan secara cermat. Ramalan harus dibuat serealistis mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi.

Menurut **M. Narafin (2004;30)** sebelum menyusun anggaran penjualan biasanya dibuat ramalan penjualan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuat ramalan penjualan adalah :

1. Faktor Pemasaran

Faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan seperti :

- a. Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional dan nasional.
- b. Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoli atau bebas.
- c. Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, tingkat daya beli dan lain-lain.

2. Faktor Keuangan

Apakah modal kerja perusahaan mampu mendukung pencapaian target penjualan yang dianggarkan, seperti membeli bahan baku, membayar upah dan lain-lain.

3. Faktor Ekonomis

Apakah dengan meningkatkan penjualan akan meningkatkan laba atau sebaliknya.

4. Faktor Teknis

Apakah kapasitas terpasang seperti mesin akan mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan.

5. Faktor lainnya

Apakah pada musim tertentu anggaran penjualan ditambah.

Berdasarkan ramalan penjualan, dapat disusun anggaran penjualan, terutama :

1. Besarnya pendapatan yang hendak dicapai.

2. Alokasi anggaran penjualan menurut daerah penjualan atau menurut jenis produk.
3. Penetapan harga penjualan masing-masing produk menurut penjualan, hal ini mungkin saja untuk semua daerah penjualan dipergunakan harga tunggal untuk setiap jenis produk.
4. Macam dan besarnya biaya penjualan dan pemasaran untuk tiap-tiap daerah penjualan.

2.3.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

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

Menurut **Munandar (2001;11)**, faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran penjualan adalah :

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri, faktor-faktor tersebut antara lain :
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu yang meliputi: kualitas, harga, waktu dan daerah penjualan.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlah maupun ketrampilan dan keahliannya serta berkemungkinan pengembangan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
 - e. Modal kerja yang tersedia serta kemungkinan di masa yang akan datang.
 - f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan di masa yang akan datang.

2. Faktor-faktor ekstern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi disana mempunyai pengaruh terhadap *budget* penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :
- a. Keadaan persaingan di pasar.
 - b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
 - c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - d. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan, yang akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam *budget* penjualan yang akan disusun.
 - f. Agama, adat istiadat, kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah.
 - h. Keadaan perekonomian.
 - i. Kemajuan teknologi.

Sebagaimana telah diutarakan di atas, sampai batas-batas tertentu perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan terhadap faktor-faktor intern, sedangkan terhadap faktor-faktor ekstern tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaan yang harus menyesuaikan diri dengan faktor-faktor ekstern tersebut. Oleh karena itu faktor-faktor ekstern ini sering disebut sebagai faktor yang *uncontrolable*.

2.4 Pengertian Efektivitas

Menurut **Mardiasmo (2002;134)**, pengertian efektivitas adalah sebagai berikut:

“Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif”.

Menurut **Robert Anthony dan Govindarajan (2003;111)**, mendefinisikan efektivitas adalah *“Effectiveness determine the relationship between a responsibility center’s output it’s objectiviness”*.

Sedangkan menurut **R.A. Supriyono (2001;25)**, pengertian efektivitas adalah:

“Efektivitas adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif kegiatan pertanggungjawaban tersebut”.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian efektivitas akan timbul dalam menggambarkan hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan sasaran yang harus dicapai, semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pada suatu bagian. Dalam banyak kasus kesulitan timbul dalam menentukan keluaran dan sasaran secara kuantitatif sehingga pengukuran efektivitas sulit pula untuk ditetapkan secara terinci. Oleh karena itu seringkali tingkat efektivitas diukur kualitatif dan dalam bentuk perbandingan.

2.5 Pengendalian Penjualan

2.5.1 Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan terpenting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian adalah suatu cara untuk mengerahkan agar suatu pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana, kebutuhan pengendalian meningkat sejalan dengan berkembangnya perusahaan.

Menurut **Welsch dan kawan-kawan**, yang diterjemahkan oleh **Purwatiningsih (2000;13)** mendefinisikan pengendalian sebagai berikut:

“Proses pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan”.

2.5.2 Proses Pengendalian

Pengendalian berhubungan dengan pengukuran efektivitas dan efisiensi dalam menggerakkan bahan dan tenaga serta sumber keuangan terhadap suatu tujuan, kegiatan ini meliputi perbandingan dengan berbagai jenis standar, apakah beberapa standar kualitas, waktu ataupun nilai kegiatan tersebut meliputi pengambilan tindakan yang perlu bilamana terjadi kondisi-kondisi yang menyimpang dari target.

Proses pengendalian menurut **Welsch dan kawan-kawan (2000;14)**, yang dialihbahasakan oleh **Purwatiningsih**, meliputi langkah-langkah:

1. Membandingkan hasil kerja aktual untuk periode yang bersangkutan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual hasil yang direncanakan dan selisih dari kedua angka tersebut.
3. Menganalisis penyimpangan antara hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab penyimpangan tersebut.
4. Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang lebih sukses disuatu bidang tertentu.
5. Memilih (tindakan koreksi) dari kumpulan alternatif yang ada dan menerapkan tindakan tersebut.
6. Atas pengendalian untuk menilai efektivitas dari tindakan koreksi yang diterapkan lanjutkan dengan umpan maju untuk membuat perencanaan periode berikutnya.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian terdiri dari perbandingan antara standar dengan hasil akhir. Pada prinsipnya pengendalian mengukur hasil kerja dengan perbandingan antara pelaksanaan dengan rencana semula yang telah ditetapkan dan juga mengukur penyimpangan di atas atau di bawah rencana. Perbandingan hasil aktual dengan sasaran dan standar yang telah direncanakan adalah merupakan efektivitas pengendalian selama jangka waktu tertentu.

Dari penjelasan prosedur pengendalian diatas, bahwa pengendalian dapat dilakukan jika tujuan telah ditetapkan dan standar penyimpangan yang ditetapkan jelas. Sehingga dengan adanya hal tersebut akan mempermudah pengendalian.

2.5.3 Jenis-jenis Pengendalian

Menurut **Welsch dan kawan-kawan** yang diterjemahkan oleh **Purwatiningsih (2000;14)**, jenis-jenis pengendalian terdiri atas 3 macam, yaitu:

1. Pengendalian awal

Dipergunakan sebelum kegiatan atau tindakan dilaksanakan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia dan bahan baku telah disiapkan dan perusahaan telah siap untuk melaksanakan kegiatan.

2. Pengendalian berjalan (biasanya dalam bentuk laporan kinerja berkala)

Pemantauan (dengan menggunakan observasi personal dan laporan-laporan) terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai, dan kebijaksanaan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan.

3. Pengendalian Umpan Balik

Tindakan pasca operasi (*ex-post-action*), memfokuskan pada hasil periode sebelumnya untuk mengendalikan aktivitas di masa datang

2.5.4 Pengendalian Penjualan

Pengendalian penjualan dapat dilakukan dengan adanya laporan aktivitas penjualan yang dibandingkan dengan anggaran penjualan untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih.

Pengertian pengendalian penjualan menurut **Wilson dan Campbell** yang diterjemahkan oleh **Tjintjin Felix Tjendera (1997;259)** adalah sebagai berikut:

“Pengendalian penjualan meliputi analisis, penelaahan, dan penelitian, yang diharuskan terhadap kebijaksanaan, prosedur, metode, dan pelaksanaan yang sesungguhnya untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki, dengan biaya wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk

mencapai hasil pengendalian yang diharapkan atas investasi (Return on Investment=ROI)”.

Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa pengendalian penjualan meliputi analisis dan telaah yang diperlukan bersama-sama dengan tindak lanjut, kegiatan yang sebenarnya, kebijakan dan metode yang diperlukan untuk memperoleh volume penjualan yang diinginkan dengan biaya yang wajar yang menghasilkan laba kotor untuk memperoleh rentabilitas yang diharapkan atas investasi modal yang bersangkutan. Laba bersih yang optimum akan dapat direalisasikan hanya bila terdapat hubungan yang wajar diantara ke empat faktor sebagai berikut:

1. Investasi dalam modal kerja dan fasilitas-fasilitas.
2. Volume penjualan.
3. Biaya operasi
4. Laba kotor

Teknik-teknik analisis untuk meningkatkan penjualan adalah:

1. Analisis dan pelaksanaan penjualan masa lalu, dalam hubungannya dengan harga dan volume, untuk menyelidiki dengan seksama kelemahan dari anggaran penjualan dan melaporkannya.
2. Memberikan bantuan kepada pimpinan penjualan untuk menentukan anggaran penjualan secara menyeluruh yang cocok dan melaporkan ketaatan pelaksanaan sesuai dengan rencana.
3. Memberi bantuan kepada pimpinan penjualan dalam menyusun standar kerja.
4. Pembuatan analisis yang wajar mengenai biaya dan investasi yang digunakan untuk menetapkan harga jual.

Jadi pengendalian penjualan dapat dilakukan dengan adanya laporan kegiatan penjualan yang dibandingkan dengan adanya laporan kegiatan penjualan yang dibandingkan dengan anggaran penjualan untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya selisih, sedangkan efektivitas dalam garis besar dapat dirumuskan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi (sampai sejauh mana suatu

organisasi dapat dinyatakan berhasil) dalam usaha untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya.

2.5.5 Tujuan Pengendalian Penjualan

Kegiatan pengendalian harus dilakukan secara terus menerus jika manajemen ingin tetap berada dalam batas-batas yang ditetapkan serta mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan pengendalian penjualan menurut **Wilson and Campbell** yang diterjemahkan oleh **Tjintjin Felix Tjendera (1997;259)** adalah:

“Untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi (*Return on Investment*) ROI”.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Jadi apabila suatu output yang dicapai tidak jauh berbeda dengan sasaran yang dianggarkan, maka dapat dikatakan unit tersebut semakin efektif.

2.6 Analisis Penyimpangan

Dalam pelaksanaannya, anggaran penjualan tidak selalu sama dengan realisasi penjualan. Salah satu teknis yang selalu digunakan adalah analisis *variance* atau analisis penyimpangan. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Selisih antara anggaran dengan realisasi disebut penyimpangan atau *variance*.

Menurut **Syafri Harahap (2000;223)**, penyimpangan dari anggaran dan realisasi biasa disebabkan oleh:

1. Kesalahan *budget*

Penyimpangan terjadi karena perusahaan terlalu tinggi atau terlalu rendah dalam menetapkan anggaran. Biasanya hal ini terjadi karena perusahaan tidak memperhatikan faktor-faktor pendukung lainnya misalnya faktor sumber daya

manusia dan keadaan pasar. Misalnya perusahaan menetapkan anggaran terlalu tinggi atau terlalu rendah.

2. Kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan.

Penyimpangan juga dapat terjadi karena adanya perubahan metode pencatatan akuntansi dalam perusahaan tersebut.

3. Kesalahan Operasi

Penyimpangan antara anggaran dan realisasi dapat terjadi karena dalam menjalankan operasinya perusahaan mengalami beberapa kendala yang berakibat pada tujuan perusahaan yang tidak tercapai. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dapat terjadi karena gangguan teknis yang terjadi di perusahaan.

2.7 Peranan Anggaran Penjualan Dalam Upaya Menunjang Tercapainya Efektivitas Pengendalian Penjualan

Tujuan utama suatu perusahaan adalah untuk mendapatkan laba. Laba dapat diperoleh apabila terdapat efisiensi biaya dan tercapainya penjualan yang optimal. Penjualan yang optimal dapat dicapai apabila dalam perusahaan terdapat perencanaan yang baik, dengan indikator tercapainya tujuan pengendalian yang telah direncanakan dan terdapatnya proses pengendalian yang memadai.

Penjualan merupakan aspek penting bagi perusahaan untuk kelangsungan hidup perusahaan, karena penjualan produk perusahaan merupakan pendapatan utama untuk membiayai operasi dan menghasilkan keuntungan. Namun kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam menjual suatu produk pada umumnya terbatas. Untuk mengatasi hal ini perusahaan memerlukan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan perusahaan yang dituangkan dalam bentuk anggaran yaitu anggaran penjualan.

Dengan adanya anggaran penjualan, semua keputusan penting mengenai pengendalian penjualan dapat ditentukan sehingga penjualan dapat dilaksanakan dengan lebih efektif karena anggaran penjualan dapat memonitor pelaksanaan rencana penjualan dengan hasil yang dicapai dan mengidentifikasi

penyimpangan yang timbul sehingga penjualan di masa yang akan datang dapat dilaksanakan dengan lebih baik lagi.

Anggaran penjualan merupakan dasar dari pembentukan anggaran yang lainnya. Semakin efektif penyusunan anggaran penjualan mendekati pada kenyataan suatu anggaran penjualan akan semakin baik pula, dasar yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran lainnya seperti anggaran produksi, anggaran bahan baku dan lainnya.

Pengendalian penjualan dapat mengungkapkan adanya penyimpangan melalui analisis dan penelitian. Penyimpangan yang terjadi harus dikoreksi manajemen agar volume penjualan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

Anggaran adalah salah satu alat bagi perusahaan untuk melaksanakan pengendalian penjualan agar penjualan berjalan dengan efektif serta meminimalisi adanya penyimpangan. Dengan sedikitnya penyimpangan, berarti perusahaan dapat mencapai penjualan yang diharapkan. Dengan membandingkan anggaran penjualan dengan aktualnya maka dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan berperan bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian penjualan.

Anggaran penjualan dapat meningkatkan efektivitas pengendalian penjualan bila anggaran penjualan sesuai dengan aktualnya. Hal ini membuktikan bahwa operasi perusahaan dalam bidang penjualan berjalan dengan baik.