

**PERANAN ANGGARAN PENJUALAN DALAM MENUNJANG  
EFEKTIVITAS PENJUALAN PADA PERUSAHAAN ELEKTRONIK**

---

**A. Pertanyaan Umum**

**Petunjuk Pengisian:**

Daftar pertanyaan berikut ini terdiri dari tipe isian dan tipe pilihan. Pada tipe isian, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi jawaban pada tempat yang disediakan dengan singkat dan jelas. Sedangkan pada tipe pilihan, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan tanda *checklist* ( √ ) pada kotak jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat. Seandainya Bapak/Ibu berkeberatan mencantumkan nama, pertanyaan no.1 boleh tidak dijawab.

**1. Nama** :

**2. Jenis Kelamin** :  **Pria**  **Wanita**

**3. Usia** : \_\_\_\_\_ **tahun**

**4. Pendidikan** :  **SMU**  **Master (S2)**  
 **Akademi/Diploma III (D3)**  **Doktor (S3)**  
 **Sarjana (S1)**  **Lain-lain, .....**

## KUESIONER

### “PERANAN ANGGARAN PENJUALAN DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENJUALAN”

#### Variabel Independen

No.	Pertanyaan	Y	T	R	TT
	<b>Kememadaian Proses Penyusunan Anggaran</b>				
	<u>A. Penerbitan pedoman - mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarkan kepada semua manajer</u>				
1.	Apakah di setiap penyusunan anggaran diproses dengan pedoman tertulis yang secara resmi dikeluarkan oleh perusahaan?				
2.	Jika tidak, apakah ada pedoman lain baik secara lisan maupun tulisan?				
3.	Jika ya, apakah pedoman tersebut diarahkan pada strategi perusahaan?				
4.	Menurut pengalaman anda, apakah pedoman (dapat) berubah sesuai dengan perkembangan yang sedang terjadi?				
	<u>B. Adanya usulan awal anggaran</u>				
5.	Apakah penyusunan awal anggaran penjualan dibuat oleh seluruh manajer pusat pertanggungjawaban?				
6.	Jika tidak, apakah ada bagian lain yang berperan serta dalam penyusunan anggaran?				
7.	Apakah bagian tersebut memiliki otoritas yang sama dengan manajer pusat pertanggungjawaban?				
8.	Apakah penyusunan anggaran disesuaikan dengan informasi dari pedoman?				

	<p>Jika ya, berarti ada perubahan dari tingkat kinerja saat ini :</p> <p>a. <u>Perubahan kekuatan eksternal</u></p> <p>9. Menurut pengalaman anda, apakah perubahan dalam volume penjualan yang dipengaruhi oleh tingkat umum aktivitas ekonomi mempengaruhi penyusunan anggaran?</p> <p>10. Menurut pengalaman anda, apakah harga beli bahan baku dan jasa mempengaruhi penyusunan anggaran?</p> <p>11. Menurut pengalaman anda, apakah tarif upah tenaga kerja mempengaruhi penyusunan anggaran?</p> <p>12. Menurut pengalaman anda, apakah biaya dari aktivitas diskresioner (misalnya: pemasaran, litbang, dan administrasi) mempengaruhi penyusunan anggaran?</p> <p>13. Menurut pengalaman anda, apakah harga jual mempengaruhi penyusunan anggaran?</p> <p>b. <u>Perubahan praktik internal dan kebijakan</u></p> <p>14. Menurut pengalaman anda, apakah biaya produksi (yang mencerminkan peralatan dan metode baru) mempengaruhi penyusunan anggaran?</p> <p>15. Menurut pengalaman anda, apakah biaya diskresioner (yang didasarkan pada beban kerja) mempengaruhi penyusunan anggaran?</p> <p>16. Menurut pengalaman anda, apakah pangsa pasar dan bauran produksi mempengaruhi penyusunan anggaran?</p>				
17.	<p><u>C. Proses Negosiasi</u></p> <p>Apakah usulan anggaran yang telah disusun didiskusikan dengan atasan?</p>				

18.	Jika ya, menurut pengalaman anda, apakah usulan anggaran yang didiskusikan tersebut dipertimbangkan berdasarkan perbaikan dari kinerja tahun berjalan?  -- upaya menghilangkan <i>Slack</i> --				
19.	Selama ini, apakah target yang ditentukan oleh perusahaan selalu mudah dicapai oleh para karyawan?				
20.	Apakah ada tindakan perubahan target dari perusahaan?				
<u>D. Adanya tinjauan dan persetujuan</u>					
21.	Apakah usulan anggaran diterima oleh CEO?				
22.	Jika tidak, kepada siapakah usulan anggaran diserahkan?  ....				
23.	Apakah usulan anggaran tersebut kemudian disahkan oleh dewan direktur?				
24.	Jika tidak, sampai pada tingkat manakah usulan anggaran tersebut disahkan?  ...				
<u>E. Adanya revisi anggaran yang harus dijustifikasi</u>					
25.	Setelah usulan anggaran disetujui dan disahkan, apakah PT. X merevisi anggaran berdasarkan perubahan kondisi yang signifikan?				
26.	Jika tidak, menurut pengalaman anda, apakah anggaran tersebut realistis dalam pencapaiannya?				
27.	Jika ya, apakah terdapat revisi anggaran secara sistematis? (misalnya, secara kuartalan)				
28.	Apakah ada revisi anggaran dalam keadaan tertentu?				

	<b>Berfungsinya Anggaran Penjualan secara Normatif</b>				
	<u>A. Fungsi Perencanaan - Adanya Alat Perencanaan Terpadu</u>				
29.	Apakah dengan disusunnya anggaran penjualan berbagai situasi dapat dihindari karena segala sesuatu telah diperkirakan sebelumnya?				
30.	Apakah dengan disusunnya anggaran penjualan maka unit-unit manajemen perusahaan memiliki metode kerja yang lebih efektif?				
31.	Apakah perencanaan kegiatan penjualan unit-unit manajemen perusahaan dalam satu tahun telah dituangkan dalam bentuk anggaran?				
32.	Apakah dalam perencanaan penyusunan anggaran penjualan, tiap unit manajemen memerlukan analisis atas informasi masa lalu?				
33.	Apakah dengan disusunnya anggaran penjualan, karyawan-karyawan di tiap-tiap unit manajemen dapat mengerjakan tugasnya dengan baik?				
	<u>B. Fungsi Koordinasi - Sebagai alat pengkoordinasian kerja</u>				
34.	Apakah ada suatu rencana anggaran penjualan yang dapat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan?				
35.	Apakah anggaran penjualan digunakan sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana, dan tindakan dalam melakukan kegiatan penjualan?				
36.	Apakah tindakan pencapaian hasil yang dilakukan karyawan sesuai dengan rencana perusahaan?				

37.	Jika tidak, apakah perusahaan mengadakan pengarahan atau pelatihan terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya?				
38.	Jika ya, apakah anggaran penjualan mengkoordinasikan semua bagian dalam perusahaan untuk mencapai target yang ditetapkan?				
39.	Apakah ada kerjasama antara manajer cabang dengan kantor pusat yang berhubungan dengan penyusunan anggaran?				
<u>C. Fungsi Komunikasi</u>					
40.	Apakah anggaran penjualan diinformasikan kepada seluruh unit manajemen?				
41.	Sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini, apakah informasi mengenai anggaran penjualan diperoleh dengan mudah oleh pihak-pihak yang membutuhkan?				
42.	Apakah ada suatu cara untuk mengkomunikasikan anggaran penjualan kepada seluruh bagian dalam organisasi dengan cepat dan tepat?				
<u>D. Fungsi Motivasi</u>					
43.	Apakah dengan adanya anggaran penjualan banyak karyawan yang berprestasi memuaskan?				
44.	Apakah perusahaan memberikan hadiah berupa uang, penghargaan, dsb kepada karyawan yang mencapai prestasi?				
45.	Menurut pengalaman anda, apakah prestasi yang dihasilkan para karyawan berjalan secara kontinyu?				
46.	Menurut pengalaman anda, apakah anggaran penjualan berfungsi untuk menilai prestasi yang diraih para karyawan?				

<p>47.</p> <p>48.</p> <p>49.</p> <p>50.</p> <p>51.</p>	<p><u>E. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi</u></p> <p>Apakah anggaran penjualan yang dibuat unit-unit manajemen dapat dijadikan tolak ukur bagi pelaksanaan kegiatan organisasi?</p> <p>Apakah anggaran penjualan dapat dijadikan dasar dalam mengambil tindakan korektif yang diperlukan dari penyimpangan yang terjadi?</p> <p>Apakah anggaran digunakan sebagai dasar pembanding bagi realisasinya?</p> <p>Apakah PT. X dapat menilai prestasi dari setiap manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya?</p> <p>Apakah penjualan tahun lalu yang telah dikoreksi digunakan sebagai pedoman untuk anggaran penjualan berikutnya?</p>				
<p>52.</p> <p>53.</p> <p>54.</p> <p>55.</p>	<p><u>F. Fungsi Pendidikan</u></p> <p>Melalui anggaran penjualan, apakah para manajer dapat bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya?</p> <p>Apakah para manajer dapat menghubungkan tugas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dengan tugas pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan?</p> <p>Dalam kaitannya dengan berbagai jenis pekerjaan yang ada dalam setiap pusat pertanggungjawaban, apakah para manajer memperoleh pengetahuan yang baru?</p> <p>Menurut pengalaman anda, apakah anggaran penjualan melatih kepemimpinan para manajer dan calon manajer untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi?</p>				

### Variabel Dependen

No.	Pertanyaan	Y	T	K	TT
	<b>Efektivitas Penjualan</b>				
	<b>A. <u>Tercapainya target penjualan yang dikehendaki</u></b>				
56.	Apakah realisasi anggaran penjualan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan?				
57.	Apakah anggaran yang ditetapkan merupakan alat bantu mempermudah tercapainya tujuan perusahaan?				
58.	Apakah anggaran dapat memberikan solusi dari setiap penyimpangan yang terjadi?				
59.	Apakah anggaran yang ditetapkan dapat merangsang untuk meningkatkan target penjualan?				
	<b>B. <u>Tercapainya target laba yang ditetapkan</u></b>				
60.	Apakah laba yang diperoleh dari hasil penjualan sesuai dengan target yang ingin dicapai?				
61.	Apakah dengan adanya pengendalian penjualan dapat meningkatkan laba yang hendak dicapai?				
62.	Apakah tercapainya laba menjamin efektivitas penjualan?				
63.	Apakah pengendalian yang diterapkan menghasilkan laba yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi?				
64.	Apakah penerapan pengendalian penjualan meningkatkan efektivitas?				
65.	Dalam usaha mencapai target laba, apakah perusahaan memberikan insentif untuk motivasi karyawan?				
	<b>C. <u>Tercapainya target biaya penjualan</u></b>				
66.	Apakah biaya penjualan sering melampaui target?				



67.	Apakah biaya penjualan disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini?				
68.	Apakah target biaya mempertimbangkan biaya penjualan periode sebelumnya?				
69.	Apakah target biaya penjualan ditetapkan dari kantor pusat?				
70.	Apakah biaya penjualan yang dikeluarkan saat ini besar?				

**DAFTAR PERTANYAAN VARIABEL DEPENDEN**

No.	Responden												Jumlah Jawaban			Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Efektivitas Baik (P)	R	Efektivitas Buruk (N)	
56	N	P	N	P	R	P	P	P	P	P	R	R	7	3	2	12
57	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
58	N	P	P	N	P	R	P	N	N	R	P	N	5	2	5	12
59	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
60	P	P	R	N	P	P	R	P	R	P	P	P	8	3	1	12
61	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
62	P	P	P	P	P	P	P	R	P	P	P	P	11	1	0	12
63	P	P	N	R	P	P	R	P	N	N	N	R	5	3	4	12
64	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	R	P	11	1	0	12
65	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
66	P	N	R	P	N	R	R	P	P	P	P	P	7	3	2	12
67	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
68	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
69	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
70	P	N	R	P	P	R	P	P	R	P	N	N	6	3	3	12
													<b>144</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>180</b>
													<b>80%</b>	<b>10,56%</b>	<b>9,44%</b>	

**DAFTAR PERTANYAAN UNTUK VARIABEL INDEPENDEN**

No.	Responden												Jumlah Jawaban			Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Pengendalian Baik (P)	R	Pengendalian Buruk (N)	
1	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
2	N	N	R	P	N	N	R	P	N	R	P	N	3	3	6	12
3	P	P	P	P	P	P	R	P	N	P	P	P	10	1	1	12
4	P	P	P	P	R	P	P	P	R	P	R	N	8	3	1	12
5	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
6	N	P	R	N	N	N	N	P	R	R	N	N	2	3	7	12
7	N	P	P	N	N	N	N	P	R	R	N	N	3	2	7	12
8	P	P	P	P	P	P	R	P	N	P	P	P	10	1	1	12
9	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
10	N	P	P	N	P	N	N	N	R	N	P	N	4	1	7	12
11	P	P	P	P	R	P	P	P	R	N	R	N	7	3	2	12
12	P	P	N	P	P	P	P	P	R	P	P	P	10	1	1	12
13	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
14	P	P	R	N	P	N	N	N	N	N	P	N	4	1	7	12
15	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P	P	11	1	0	12
16	P	P	R	P	P	P	N	P	N	P	P	P	9	1	2	12
17	P	P	P	R	P	P	P	P	P	P	P	P	11	1	0	12
18	P	P	N	P	R	P	R	P	N	P	R	P	7	3	2	12
19	N	N	N	N	R	N	R	R	N	N	R	N	0	4	8	12
20	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12

21	N	N	R	R	P	P	R	N	N	P	P	P	5	3	4	12
22	N	N	N	N	N	N	R	N	R	N	N	R	0	3	9	12
23	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
24	N	N	N	N	N	N	R	N	N	N	N	R	0	2	10	12
25	N	R	P	P	P	P	R	P	N	P	P	P	8	2	2	12
26	P	N	P	N	N	N	R	P	N	P	P	R	5	2	5	12
27	N	R	R	P	P	N	N	P	N	P	P	P	6	2	4	12
28	N	P	R	R	R	R	N	N	N	N	R	N	1	5	6	12
29	P	P	P	R	R	R	P	P	R	N	R	N	5	5	2	12
30	P	P	P	P	P	R	P	P	R	N	P	R	8	3	1	12
31	P	P	P	P	P	P	R	P	R	P	P	P	10	2	0	12
32	P	P	N	P	P	P	R	P	R	P	P	P	9	2	1	12
33	N	R	N	P	R	P	N	R	N	N	R	N	2	4	6	12
34	P	P	P	R	R	R	N	R	N	P	R	N	4	5	3	12
35	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
36	N	N	N	R	R	R	N	R	R	N	R	N	0	6	6	12
37	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
38	P	R	R	P	P	P	R	P	P	P	P	P	9	3	0	12
39	P	P	P	N	N	P	N	P	N	N	N	N	5	0	7	12
40	P	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	10	0	2	12
41	R	P	N	P	P	R	P	R	P	R	P	P	7	4	1	12
42	N	P	P	R	P	R	P	P	R	P	P	R	7	4	1	12
43	P	N	N	P	P	P	N	P	P	P	P	P	9	0	3	12
44	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
45	N	N	P	P	P	N	N	P	N	N	P	N	5	0	7	12
46	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	11	0	1	12
47	P	N	N	R	P	R	N	P	P	P	P	P	7	2	3	12

48	P	N	N	R	R	R	R	P	R	P	R	P	4	6	2	12
49	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	12	0	0	12
50	P	P	R	P	P	P	R	P	R	P	P	P	9	3	0	12
51	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	11	0	1	12
52	R	N	P	R	R	R	P	P	R	R	R	P	4	7	1	12
53	R	P	N	R	R	P	P	P	R	N	R	N	4	5	3	12
54	P	P	N	P	P	P	P	P	R	N	P	N	8	1	3	12
55	P	N	N	P	P	P	P	P	R	P	P	P	9	1	2	12
													<b>401</b>	<b>111</b>	<b>148</b>	<b>660</b>
													<b>60,76%</b>	<b>16,82%</b>	<b>22,42%</b>	

## **RIWAYAT HIDUP**

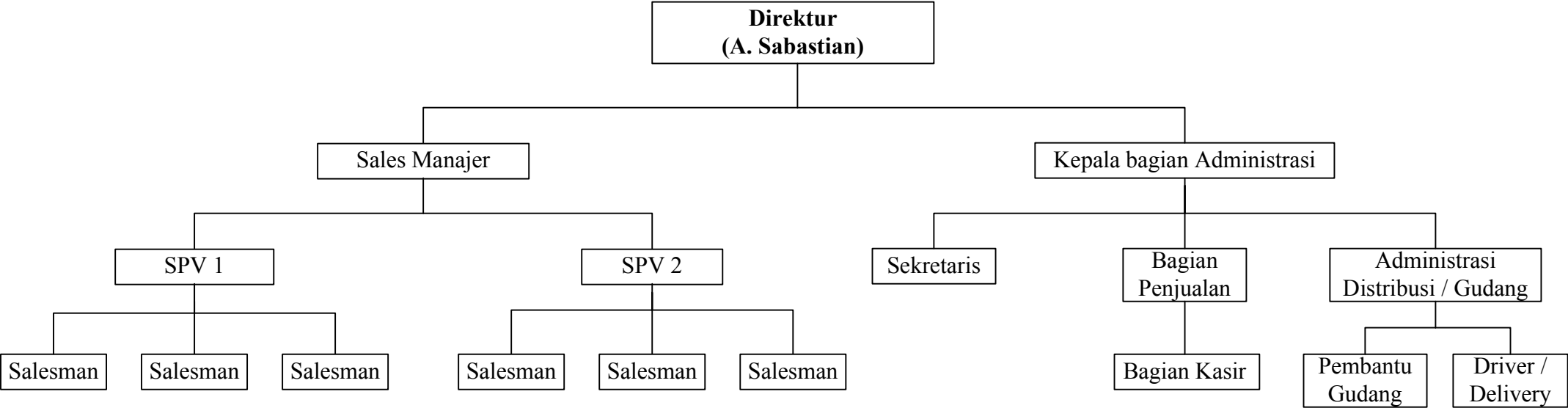
Nama : Stefan Irene Tionandus

Alamat : Komp. Kota Baru, Jl. Wijaya Kusuma No. 8  
Cibaduyut, Bandung

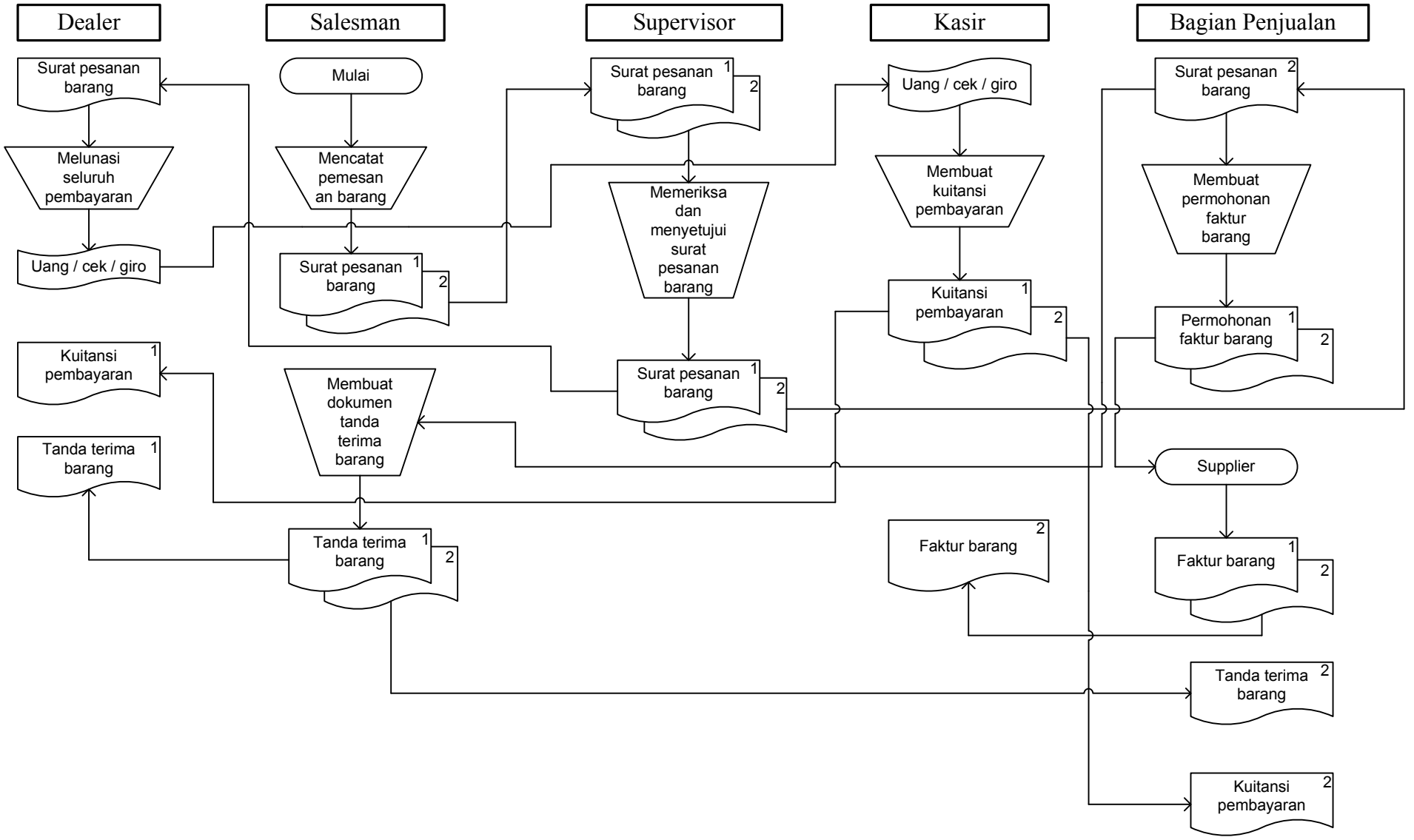
Tempat dan Tanggal Lahir : Bandung, 20 September 1985

Riwayat Pendidikan : - SD Kristen Rehoboth, Bandung  
- SLTP Kristen Rehoboth, Bandung  
- SMU Kristen Bina Bakti 2, Bandung

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi PT. X, Bandung**

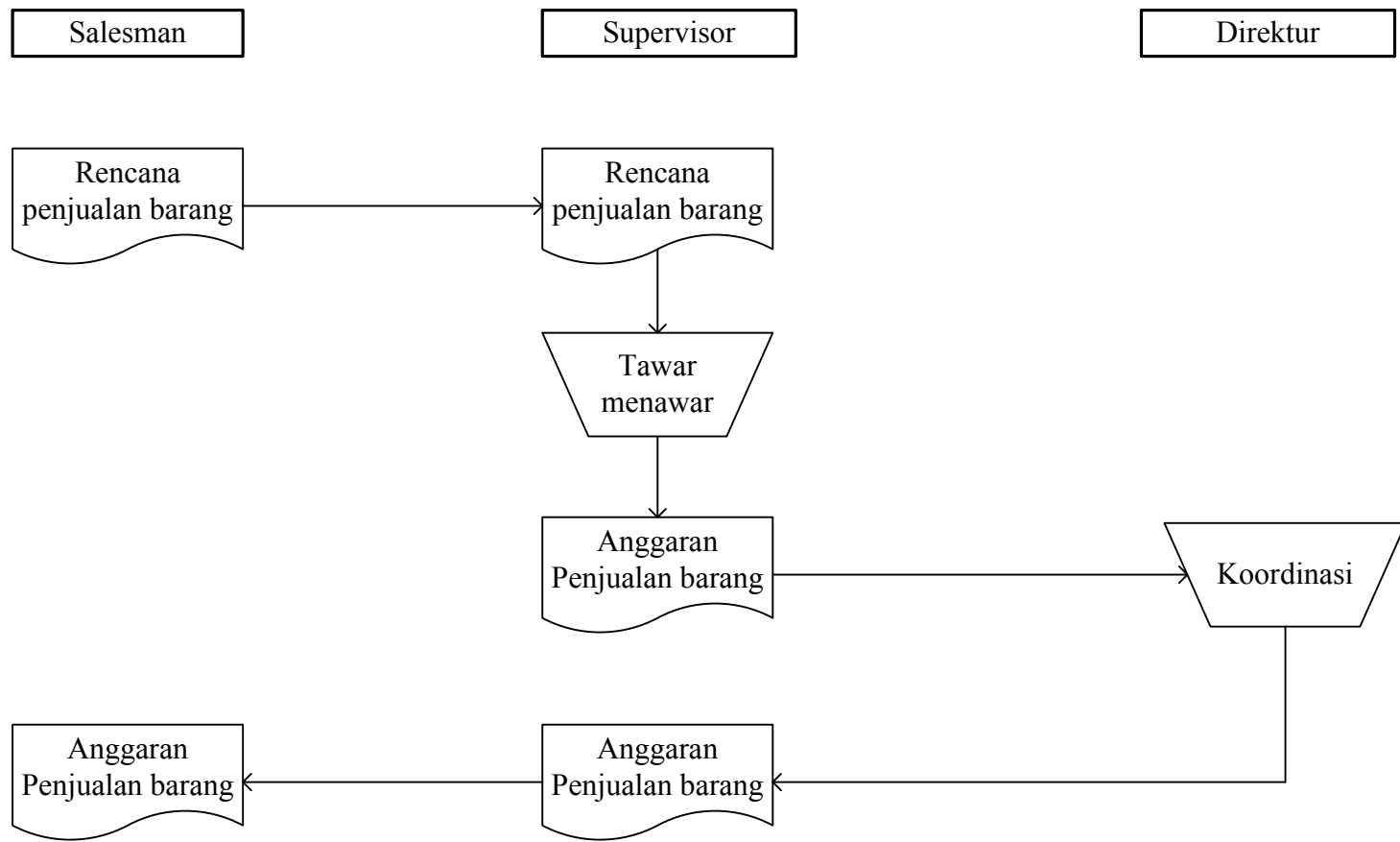


**Gambar 4.2**  
**Prosedur Penjualan kepada Dealer Perusahaan**





**Gambar 4.3**  
**Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan tahun 2005 dan 2006**



Sumber : PT. X