BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Justine T Sirait (2006) menyatakan bahwa tujuan utama suatu perusahaan adalah memperoleh keuntungan (laba) dan keuntungan akan diperoleh jika perusahaan menjual barang/jasa dengan harga yang lebih tinggi dari harga pokoknya. M. Nafarin (2007) mengemukakan bahwa laba (*income*) adalah perbedaan antara pendapatan dengan keseimbangan biaya-biaya dan pengeluaran untuk periode tertentu. Semakin besar penjualan dan semakin efisien biaya, maka akan semakin besar laba yang diperoleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus berupaya agar dapat memaksimalkan pendapatan dengan biaya yang seefisien mungkin.

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan (M. Nafarin, 2007). Perusahaan membutuhkan alat yang dapat membantu manajemen untuk memaksimalkan pendapatan dengan biaya seefisien mungkin, dalam hal ini perusahaan membutuhkan alat bantu manajemen yang disebut anggaran (Justine T Sirait, 2006). Anggaran menurut Hilton (1999) adalah:

> *"Budget is detail plan express in quantitative term that specifies how resources will be acquired and used during specified period of time".*

Hal ini menunjukkan bahwa anggaran mempunyai fungsi yang sama seperti fungsi manajemen, seperti yang dinyatakan oleh Narifin (2007):

> "Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen, yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan".

Hal tersebut diperjelas oleh Anthony *et al*. (1998) bahwa "*A budget is both planning tool and a control tool*". M. Nafarin(2007) menyatakan bahwa fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan (*planning*), kemudian diadakan pelaksanaan (*actualing*) dan perencanaan memberikan proses umpan maju dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari; setelah dilakukan pelaksanaan, barulah diadakan pengendalian (*controlling*) dan pengendalian memberikan proses umpan balik dalam perencanaan, artinya pengendalian melakukan evaluasi dengan cara membandingkan rencana dengan realisasi (apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sesuai rencana).

Di dalam menyusun suatu anggaran perusahaan perlu memperhatikan beberapa syarat. Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwa Asri (1996) syarat-syarat tersebut yaitu bahwa anggaran tersebut harus realistis, fleksibel, dan *continue*. Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan seperti yang dinyatakan oleh Garison dan Nooren dalam bukunya (2000), yaitu bahwa perencanaan meliputi penentuan sasaran dan penyiapan berbagai anggaran untuk mencapai sasaran tersebut. Pengendalian meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan organisasi.

Blocher *et al*. (2007) menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan melalui penjualan, oleh karena itu anggaran penjualan sering dianggap sebagai dasar dari seluruh anggaran. Anggaran penjualan (*sales budget*) menurut Munandar (2001) merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah

(kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (lokasi) penjualannya.

Blocher *et al*. (2007) mengemukakan bahwa 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 (*goal*) dan sasarannya (*objective*). 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 (Blocher *et al*, 2007).

Demikian juga berlaku pada PT. Dirgantara Indonesia (PT. DI) yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan alat transportasi udara, yaitu pesawat terbang. Selain memproduksi pesawat terbang banyak juga produk lain yang dihasilkan seperti, mesin-mesin produksi, autimotif *E*-car, radar, *flight simulator*, senjata udara, *airport visual database*, dan lain-lain. Beberapa tahun terakhir ini terjadi berbagai permasalahan dalam PT. Dirgantara Indonesia, salah satunya permasalahan internal perusahaan, sehubungan dengan kebijakan dari pemerintah mengenai subsidi bagi perusahaan, sehingga saat ini untuk membiayai produksi perusahaan, maka PT. Dirgantara Indonesia harus mandiri. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan mengambil kebijakan, membentuk beberapa satuan usaha, dalam rangka menambah pendapatan bagi perusahaan. Satuan

usaha yang dibentuk antara lain: *Aerostructure*, *Integration*, *Aircraft Service*, Teknologi dan Pengembangan, Keuangan dan Administrasi.

Penulis tertarik untuk meneliti pada satuan usaha *Aerostructure.* Satuan usaha *Aerostructure* ini bergerak di bidang pembuatan komponen pesawat, perancangan dan pembuatan *tool* yang terdiri dari beberapa departemen, salah satunya departemen *Sales and Marketing*. Bagian *Sales and Marketing* melakukan penjualan produk dari *Aerostructure*, seperti komponen-komponen pesawat, *sparepart*, *toll*, *jig manufacturing.* Penjualan dilakukan melalui program kontrak kepada *customer* internal perusahaan seperti *Aircraft Integration*, *Aircraft Service* juga pada *customer* eksternal perusahaan seperti untuk Airliner GMF, pelita air service, lion air, CTRM, dan SMEA Malaysia, CN-235, 212-400 EADS CASSA Spanyol, Korean Airlines, KCG (kosgar) Korea, TNI-AL, PT . Pindad dan lain-lain.

Tabel I
Anggaran Penjualan VS Realisasi Penjualan Direktorat *Aerostructure*
PT. Dirgantara Indonesia

No	Uraian	2007	2008	2009	2010	2011
1	Anggaran Penjualan	140,128,910	155,732,910	164,909,980	166,455,580	177,711,780
2	Realisasi Penjualan	145,213,760	165,567,170	144,296,810	170,967,970	190,083,170
3	*Variance*	5,084,850	9.834,260	-20,613,170	4,512,390	12,371,390

*(Catatan: Dalam juta Rupiah)
Sumber : Departemen Verifikasi dan Anggaran PT. Dirgantara Indonesia

Berdasarkan tabel tersebut dapat terlihat bahwa PT. Dirgantara Indonesia khususya satuan usaha *Aerostructure* menghadapai permasalahan dalam penurunan realisasi penjualan pada tahun 2009 dari anggaran yang telah direncanakan sebesar Rp. 20.613.170.000.

Dengan masuknya berbagai pesaing dari dalam negeri, khususnya luar negeri serta kondisi perekonomian yang 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 uraian di atas maka penulis termotivasi melakukan penelitian dengan judul:

"Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perncanaaan dan Pengendalian dalam Usaha Meningkatkan Efektivitas Penjualan"

(Studi Kasus pada PT. Dirgantara Indonesia)

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang penelitian maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran penjualan pada PT. Dirgantara Indonesia?
2. Seberapa efektif aktivitas penjualan yang telah dilakukan oleh PT. Dirgantara Indonesia?

3. Bagaimana peranan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam usaha meningkatkan efektivitas kegiatan penjualan pada PT. Dirgantara Indonesia?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Sejalan dengan identifikasi masalah di atas, maka maksud dan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran penjualan pada PT. Dirgantara Indonesia.
2. Untuk mengetahui seberapa efektif aktivitas penjualan yang telah dilakukan oleh PT. Dirgantara Indonesia.
3. Untuk mengetahui bagaimana peranan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam usaha meningkatkan efektivitas kegiatan penjualan pada PT. Dirgantara Indonesia.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
   a. Untuk memenuhi salah satu persyaratan mengikuti ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Kristen Maranatha.
   b. Agar lebih memahami pengetahuan teoritis yang diperoleh penulis mengenai anggaran dari literatur/ buku bacaan maupun perkuliahan untuk dibandingkan aplikasinya di perusahaan tempat penulis melakukan penelitian.

2. Bagi Perusahaan

   a. Diharapkan dapat memberikan bahan masukan mengenai peranan anggaran penjualan dalam usaha meningkatkan efektivitas dan efisiensi kegiatan penjualan.

   b. Membantu perusahaan dalam pencapaian anggaran penjualan serta sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran untuk periode berikutnya.

3. Bagi pihak yang memerlukan hasil penelitian ini.

   Diharapkan dapat memberikan informasi mengenai peranan anggaran penjualan dan referensi bagi penelitian selanjutnya.