

Penganggaran dan Analisis Anggaran Penjualan

I Made Agus Putrayasa^{1)*} dan Made Dana Saputra²⁾

^{1,2)}Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali, Jl. Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Badung – Bali 80364, Telp 0361-701981 (hunting) Fax. 0361-701128.

*email: goes_sa07@yahoo.com

Abstrak: Anggaran Penjualan juga disebut sebagai anggaran utama dalam proses penganggaran, karena anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan jenis anggaran lainnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pendekatan penganggaran dan untuk menentukan penyebab dari varians antara anggaran penjualan dan penjualan aktual pada CV. Sumberjaya pada tahun 2016. Jenis penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif deskriptif. Studi ini menyimpulkan bahwa perusahaan menggunakan pendekatan top-down dalam proses penyusunan anggaran. Kemudian analisis varians penjualan menunjukkan bahwa varians kuantitas penjualan yang tidak menguntungkan terjadi di semua lima area penjualan. Setelah itu, perhitungan varians harga jual menunjukkan hanya satu area (Ubud) yang memiliki varian yang tidak menguntungkan dan kedua daerah (Kuta dan Mengwi) mencapai varian yang menguntungkan.

Kata kunci: Anggaran penjualan, Varians Penjualan, Varians Harga Penjualan

Abstract. The Sales Budget is also referred to as a key budget in the budgeting process, since the sales budget is the basis for the preparation of other types of budgets. The aims of this study are to find out the budgeting approach and to determine the cause of the variance between sales budget and actual sales at CV. Sumberjaya in 2016. This type of study used not only descriptive quantitative analysis which was analyzed by variance analysis but also descriptive qualitative analysis. This study concludes that the company uses a top-down approach in the process of budget preparation. Then sales variance analysis shows that the unfavorable sales quantity variance happen in all five sales areas. After that the calculation of sale price variance revealed only one area (Ubud) got unfavorable variance and the two areas (Kuta and Mengwi) achieved favorable variance.

Keywords: Sales budget, Sales Variance, Sales Price Variance

PENDAHULUAN

Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Nafarin, 2007). Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan (Adisaputra dan Asri, 2003). Penyusunan anggaran dapat dilakukan secara komprehensif dan secara parsial. Secara komprehensif berarti perusahaan melakukan penyusunan anggaran dalam ruang lingkup yang menyeluruh, dimana jenis kegiatan yang dicakupnya meliputi seluruh aktivitas perusahaan, baik bidang pemasaran, produksi, keuangan, dan administrasi umum. Sedangkan secara parsial adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian

dari kegiatan perusahaan, misalnya perusahaan hanya menyusun anggaran penjualan. Nafarin (2007) menyatakan anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dengan satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Penyusunan anggaran penjualan dimaksudkan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mengoptimalkan keuntungan melalui perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan pengendalian terhadap kegiatan penjualan. Anggaran penjualan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kualitas dan kuantitas barang termasuk harga, waktu dan tempat penjualan sehingga semakin jelas anggaran penjualan suatu perusahaan disajikan, semakin mudah pula manajemen perusahaan tersebut melaksanakan perencanaan, koordinasi, pengawasan dan evaluasi terhadap kegiatan penjualan. Anggaran penjualan merupakan anggaran kunci bagi penyusunan anggaran lainnya, anggaran penjualan harus dibuat dengan cermat dan teliti. Jika terjadi kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan, maka anggaran lainnya cenderung salah dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap penjualan perusahaan yang merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba. Realisasi anggaran penjualan dapat dijadikan sebagai alat penentuan didalam pengambilan keputusan yang menyangkut penjualan ataupun penyusunan anggaran penjualan untuk periode yang akan datang dan dapat memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap laba perusahaan (Armin, 2015). CV. Sumberjaya yang memproduksi air minum dalam kemasan (AMDK) dalam bentuk penjualan air galon, pada tahun 2016 perusahaan hanya membuat anggaran secara parsial yakni anggaran penjualan. Anggaran penjualan dan realisasi penjualan CV. Sumberjaya untuk tahun 2016 masih terjadi perbedaan sebesar 32.636 unit atau sebesar Rp.183.237.000,00. Realisasi atas anggaran penjualannya tidak sesuai dengan yang ditetapkan dan realisasinya berada dibawah anggaran. Berdasarkan perbedaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penganggaran dan penyebab terjadinya selisih antara anggaran penjualan dan realisasi penjualan pada CV. Sumberjaya.

KAJIAN PUSTAKA

Penganggaran

Prawironegoro dan Purwanti (2008) menyatakan bahwa penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yang dimulai dari pembuatan panitia, pengumpulan, dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi, dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa penganggaran mencakup beberapa proses yaitu melakukan persiapan penyusunan rencana/anggaran seperti halnya pembuatan panitia, melakukan pengumpulan data dan informasi yang diperlukan, melakukan penyusunan anggaran secara sistematis, mengkoordinasikan pelaksanaan anggaran atau tahap implementasi anggaran, melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran, menyusun kebijaksanaan sebagai *follow up* dari hasil evaluasi.

Anggaran dan Fungsi Anggaran

Nafarin (2007) menyatakan anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Munandar (2013) menyebutkan bahwa *bussiness budget* (anggaran perusahaan) atau *budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran yang digunakan oleh perusahaan menurut Supriyono (2000) yaitu:

1. *Top-Down Budgeting*. Penganggaran *top-down* adalah anggaran yang disusun oleh manajemen puncak untuk manajemen dibawahnya. Kelemahan dari metode ini yaitu kurangnya komitmen bawahan, seringkali tidak dapat dilaksanakan, sulit berhasil mencapai tujuan.
2. *Bottom-Up Budgeting*. Penganggaran *bottom-up* adalah anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Kelemahan dari metode ini yaitu seringkali tidak mempertimbangkan keselarasan tujuan, kurang terkendali, tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah.
3. Gabungan. Penganggaran ini merupakan gabungan antara *Top-Down Budgeting* dan *Bottom-Up Budgeting*.

Penyusunan anggaran harus sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, agar penyusunan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik. Prosedur penyusunan anggaran menurut Nafarin (2007) adalah sebagai berikut:

1. Tahap penentuan pedoman perencanaan (anggaran). Anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang, hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.
2. Tahap persiapan anggaran. Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan terlebih dahulu menyusun *forecast* penjualan (taksiran/ramalan penjualan). Setelah itu kemudian manajer pemasaran bekerja sama dengan para manajer untuk menyusun anggaran lainnya.
3. Tahap penentuan anggaran. Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, pengesahan dan pendistribusian anggaran.
4. Tahap pelaksanaan anggaran. Tahap ini adalah tahap dimana anggaran dilaksanakan, untuk kepentingan pengawasan tiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam penentuan proyeksi penjualan dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran komprehensif perusahaan (Nafarin, 2007). Anggaran penjualan yang bersifat tidak realistis seperti "*over confidence*" atau terlalu percaya diri maka sebagian besar bagian dari rencana laba keseluruhan juga akan ikut tidak realistis. Anggaran penjualan merupakan anggaran yang menerangkan secara terperinci dan teliti tentang penjualan perusahaan dimasa mendatang yang didalamnya mencakup tentang jenis barang, jumlah, harga, waktu serta tempat penjualan barang. Anggaran penjualan perlu dikembangkan dengan teliti agar anggaran-anggaran operasi dan anggaran finansial saling isi mengisi dan saling memantau dalam menyusun rencana anggaran komprehensif. Agar anggaran penjualan lebih teliti dan meyakinkan maka diperlukan team pembuat ramalan penjualan yang terdiri dari beberapa ahli dari bidang distribusi dan didukung oleh ahli-ahli bidang keuangan, produksi dan dari bidang lainnya. Peramalan penjualan akan menilai target penjualan yang akan dicapai sebagai dasar penjualan. Anggaran penjualan dalam perusahaan berfungsi sebagai berikut:

1. Anggaran penjualan adalah dasar perencanaan atas kegiatan perusahaan pada umumnya. Anggaran penjualan terlebih dahulu disusun, baru kemudian komponen-komponen anggaran lainnya, sehingga dapat menggambarkan suatu rencana anggaran komprehensif. Kemudian tahap berikutnya segera dapat menyusun anggaran produksi

untuk memenuhi jumlah barang jadi yang harus segera diproduksi untuk memenuhi penjualan.

2. Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi dan mengarahkan setiap pelaksanaan devisi pemasaran. Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi adalah untuk memantau tugas kepada devisi produksi supaya jangan kehabisan persediaan barang jadi dan sebaliknya anggaran produksi memantau ke bagian penjualan, sehingga terdapat keserasian dalam bentuk anggaran komprehensif.
3. Anggaran penjualan sebagai alat pengorganisasian. Anggaran penjualan berarti penetapan target-target penjualan atas anatomi organisasi pemasaran yang dilakukan oleh para penjual sesuai dengan daerah-daerah pemasaran guna mencapai target penjualan yang tertera pada anggaran penjualan.
4. Anggaran penjualan sebagai alat pengawasan bagi manajemen. Keberhasilan suatu anggaran komprehensif dalam suatu perusahaan tergantung kepada keberhasilan anggaran penjualan. Sebaliknya dengan tersusunnya anggaran penjualan secara terperinci memungkinkan manajemen lebih gampang untuk menyusun anggaran lainnya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Nafarin (2007) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan dikelompokkan menjadi dua faktor yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal dalam perusahaan meliputi data, informasi, dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:

- a. Penjualan tahun-tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat penjualannya.
- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara penetapan harga jual dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.
- d. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya, serta kemungkinan pengembangannya diwaktu yang akan datang.
- e. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal meliputi data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:

- a. Keadaan persaingan dipasar.
- b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
- c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- d. Tingkat penghasilan masyarakat.
- e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan, yang terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam budget penjualan yang akan disusun.
- f. Agama, adat-istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijakan pemerintah baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i. Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya

Nafarin (2007) menyatakan bahwa peramalan penjualan adalah perkiraan penjualan pada waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data-data yang pernah terjadi dan atau mungkin akan terjadi. Pembuatan ramalan penjualan memerlukan penaksiran-penaksiran, khususnya penaksiran mengenai jumlah produk yang diperkirakan akan mampu dijual beserta harga jualnya, yang tentunya masing-masing produk dikaitkan dengan jenis produknya yang akan dijual. Dengan demikian keakuratan peramalan penjualan akan sangat berpengaruh terhadap ketepatan keseluruhan anggaran. Halimatus (2013), dalam penelitiannya menyatakan bahwa metode peramalan *least square* dapat digunakan dalam perusahaan home industri. Dalam pembuatan ramalan penjualan terdapat dua metode yakni kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif menitikberatkan pada pendapat seseorang. Cara penaksiran semacam ini mempunyai kelemahan yang menonjol, yaitu bahwa pendapat seseorang seringkali banyak diwarnai oleh hal-hal yang bersifat subyektif. Beberapa cara penaksiran atau peramalan yang bersifat kualitatif ini adalah menggunakan pendapat dari pimpinan bagian pemasaran, para petugas penjualan, lembaga-lembaga masyarakat, konsumen dan para ahli yang dianggap memahami. Metode kuantitatif menitikberatkan pada perhitungan-perhitungan angka yang menggunakan berbagai metode statistik. Dengan menggunakan cara peramalan atau penaksiran yang kuantitatif semacam ini diharapkan dapat menghilangkan unsur-unsur subjektif seseorang, sehingga hasil taksirannya dapat lebih dipertanggungjawabkan. Namun cara ini mengandung kelemahan, yaitu adanya hal-hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti halnya selera konsumen, kebiasaan konsumen, tingkat pendidikan dan cara berfikir masyarakat, struktur individu yang berbeda.

METODE PENELITIAN

Subek Penelitian dan Metode Pengumpulan Data. Penelitian ini dilakukan di CV. Sumberjaya, Jl. Mengwitani, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung – Bali. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara
Wawancara merupakan metode pengumpulan data secara langsung dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak terkait seperti bagian *accounting* CV. Sumberjaya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti mengenai pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran, metode yang digunakan dalam penyusunan anggaran, serta selisih anggaran penjualan.
2. Dokumentasi
Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara meneliti dan mengamati data seperti catatan serta dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, uraian tugas, laporan anggaran penjualan dan realisasi CV. Sumberjaya tahun 2016.
3. Observasi
Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung. Pengamatan langsung ini dilakukan dengan cara datang langsung ke CV. Sumberjaya.

Jenis Data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan/*scoring* (Sugiyono, 2014). Data kuantitatif pada penelitian ini adalah laporan anggaran penjualan dan realisasi pada CV. Sumberjaya tahun 2016. Data kualitatif pada penelitian ini adalah struktur organisasi dan tugas-tugasnya dengan pihak terkait pada CV. Sumberjaya.

Teknik Analisis Data. Teknik – teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan analisis kualitatif deskriptif. Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis selisih pada anggaran penjualan dengan mencari selisih antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi tahun 2016 pada CV. Sumberjaya. Nilai dari selisih atau selisih tersebut dapat digunakan untuk mengetahui apakah selisih tersebut bersifat *favorable* atau *unfavorable*. Selisih yang terjadi pada anggaran penjualan dapat disebabkan karena adanya selisih kuantitas dan selisih harga.

1. Selisih Kuantitas (*Quantity Variance*)

Selisih Kuantitas adalah selisih yang terjadi atas satuan produk yang telah direncanakan dalam *budget*. Secara matematis, selisih kuantitas dapat diformulasikan dalam bentuk rumus, sebagai berikut:

$$PK = (KR - KB) \times HB$$

Keterangan :

PK = Selisih Kuantitas

KR = Kuantitas Realisasi

KB = Kuantitas *Budget*

HB = Harga Jual (per satuan) *Budget*

2. Selisih Harga (*Price Variance*)

Selisih harga adalah selisih yang terjadi atas harga jual per satuan produk yang telah direncanakan dalam *budget*. Secara matematis, selisih harga dapat diformulasikan dalam bentuk rumus, sebagai berikut :

$$PH = (HR - HB) \times KR$$

Keterangan :

PH = Selisih Harga (per satuan)

HR = Harga Jual (per satuan) Realisasi

HB = Harga Jual (per satuan) *Budget*

KR = Kuantitas Realisasi

Analisis kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran penjelasan dari hasil-hasil penelitian yang diperoleh sehingga nantinya bisa digunakan untuk menganalisis penganggaran yang dilakukan pada CV. Sumberjaya serta dapat mengetahui penyebab terjadinya selisih antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan tahun 2016.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penganggaran Yang Dilakukan Pada CV. Sumberjaya. CV. Sumberjaya merupakan perusahaan air minum yang berlokasi di Jalan Mengwitani, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung. CV. Sumberjaya memproses air minum yang melayani penjualan ke lima daerah yakni daerah Tabanan, Mengwi, Ubud, Denpasar dan Kuta dengan harga jual yang berbeda untuk masing-masing daerah. CV. Sumberjaya berdiri pada tahun 2008, akan tetapi anggaran penjualannya baru disusun tahun 2016. Penyusunan anggaran operasional pada CV. Sumberjaya mulai dilakukan Bulan Nopember dengan menggunakan metode *top down budgeting*. *Top down budgeting* adalah metode penyusunan anggaran yang disusun oleh manajemen puncak yang ditujukan ke manajemen tingkat bawah, dimana yang sepenuhnya mengambil keputusan dalam penyusunan anggarannya adalah manajemen puncak, sedangkan bawahan hanya sebagai pelaksana saja. Anggaran penjualan pada CV. Sumberjaya dilakukan oleh manajer operasional bersama dengan pemilik. Penyusunan anggaran dilakukan oleh manajemen puncak karena manajemen menganggap waktu yang diperlukan untuk menyusun anggaran akan lebih singkat dan ketersediaan data penjualan untuk masing-masing daerah belum akurat. CV. Sumberjaya hanya menyusun satu anggaran yaitu anggaran penjualan. Anggaran penjualan ini dibuat dikarenakan sumber daya manusia yang mampu menyusun

anggaran penjualan masih terbatas serta anggaran penjualan ini akan dijadikan pedoman bagi pengelolaan operasional perusahaan. Metode yang digunakan dalam penyusunan anggaran operasional pada CV. Sumberjaya dengan menggunakan metode kualitatif. Metode yang bersifat kualitatif (*non-statistical method* ataupun *opinion method*) adalah cara penaksiran yang menitikberatkan pada pendapat seseorang. Cara penaksiran ini memiliki kelemahan yang menonjol yaitu pendapat seseorang sering kali banyak dipengaruhi oleh hal – hal yang bersifat subyektif dengan demikian ketepatan dan keakuratan hasil taksirannya menjadi diragukan. Metode kualitatif dalam penyusunan anggaran operasional ini yaitu menggunakan pendapat dari manajer operasional dan dari pemilik.

Adapun prosedur penyusunan anggaran pada CV. Sumberjaya adalah sebagai berikut:

1. Pada bulan Nopember manajer operasional sudah melakukan pemetaan awal terhadap rencana penjualan untuk satu tahun mendatang. Pemetaan ini didasarkan pada jumlah penjualan untuk masing-masing daerah penjualan baik dalam unit maupun rupiah.
2. Manajer operasional dengan pemilik menentukan tingkat ramalan penjualan yang nantinya akan ditetapkan sebagai anggaran penjualan untuk satu tahun mendatang yakni tahun 2016. Penentuan ramalan penjualan ini menggunakan pendekatan kualitatif yakni berdasarkan pendapat dari pemilik dan target yang ingin dicapai dari penjualan tahun sebelumnya.
3. Anggaran penjualan yang telah ditetapkan kemudian dijabarkan dalam daerah penjualan yakni daerah Denpasar, Kuta, Tabanan, Mengwi dan Ubud beserta penentuan harga jual untuk masing-masing daerah penjualan tersebut.
4. Penetapan anggaran penjualan untuk masing-masing daerah penjualan telah dilakukan, selanjutnya dijabarkan anggaran penjualan untuk masing-masing daerah penjualan secara lebih mendetail yakni anggaran penjualan untuk per bulannya.

Analisis Selisih Anggaran Penjualan. Analisis selisih digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya dari rencana yang dianggarkan, yaitu membandingkan anggaran dengan realisasinya. Anggaran penjualan pada CV. Sumberjaya setelah dibandingkan dengan realisasinya menimbulkan adanya selisih. Dilihat dari segi pendapatan, apabila anggaran lebih kecil dari realisasinya maka terjadi selisih lebih besar (*favorable*), sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasinya maka terjadi selisih lebih kecil (*unfavorable*). Selisih pada anggaran penjualan terjadi karena adanya selisih kuantitas dan selisih harga. Selisih antara anggaran penjualan dengan realisasinya pada tahun 2016 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan Tahun 2016

Daerah Penjualan	Anggaran	Realisasi	Variance		Keterangan
			Rupiah (Rp)	Persentase (%)	
Ubud	406,250,000	350,988,000	(55,262,000)	-14%	<i>Unfavorable</i>
Denpasar	552,500,000	457,380,000	(95,120,000)	-17%	<i>Unfavorable</i>
Kuta	409,500,000	428,580,000	19,080,000	5%	<i>Favorable</i>
Tabanan	505,000,000	433,910,000	(71,090,000)	-14%	<i>Unfavorable</i>
Mengwi	682,125,000	701,280,000	19,155,000	3%	<i>Favorable</i>
Total	2,555,375,000	2,372,138,000	(183,237,000)	-7%	<i>Unfavorable</i>

Sumber : CV. Sumberjaya (data diolah), 2017

Berdasarkan pada Tabel 1 diatas, diketahui terjadi selisih penjualan lebih besar dari anggaran atau sebaliknya lebih kecil dari anggaran. Selisih yang terjadi untuk masing-masing daerah penjualan adalah berbeda, misalnya selisih yang terjadi pada daerah penjualan kota Denpasar yakni realisasinya lebih kecil sebesar 17% dari yang dianggarkan atau selisihnya sebesar Rp.95.120.000.00. Selisih realisasi atas anggaran penjualan yang terjadi pada daerah penjualan kota Kuta yakni realisasinya sebesar 5% atau Rp.19.080.000.00. Selisih yang terjadi ini kemudian dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis selisih kuantitas dan selisih harga.

Analisis Selisih Kuantitas. Analisis selisih kuantitas digunakan sebagai dasar evaluasi dari anggaran dengan realisasinya yaitu membandingkan antara kuantitas unit realisasi penjualan dengan kuantitas unit anggaran penjualan dikalikan dengan harga jual per unit anggaran. Analisis selisih kuantitas di CV. Sumberjaya dapat diketahui pada Tabel berikut.

Tabel 2. Selisih Kuantias Penjualan Tahun 2016

Daerah Penjualan	Kuantitas Realisasi	Kuantitas Anggaran	Harga Jual Per Unit Anggaran (Rp)	Selisih Kuantitas (Rp)
Ubud	29,249	32,500	12,500	(40,637,500)
Denpasar	45,738	55,250	10,000	(95,120,000)
Kuta	42,858	45,500	9,000	(23,778,000)
Tabanan	43,391	50,500	10,000	(71,090,000)
Mengwi	70,128	80,250	8,500	(86,037,000)
Total	231,364	264,000	50,000	(316,662,500)

Sumber : CV. Sumberjaya (data diolah), 2017

Berdasarkan pada tabel selisih kuantitas penjualan diatas, diketahui bahwa secara total kuantitas unit yang dianggarkan lebih besar dari realisasi unit penjualannya. Berdasarkan analisis penjualan per bulan dan wawancara dengan bagian penjualan terutama bagian teknis penjualan yang langsung mengetahui kondisi konsumen di lapangan, diketahui bahwa terdapat beberapa indikator yang menyebabkan terjadinya selisih kuantitas.

1. Daerah Penjualan Ubud.

Pencapaian unit penjualan di daerah penjualan Ubud yang tidak sesuai dengan anggaran yakni terjadi selisih 3.251 unit gallon atau sebesar Rp.40.637.500,00. Selisih ini disebabkan oleh turunnya permintaan dari konsumen industri terutama dari industri perhotelan dan restaurant. Penurunan permintaan ini sebagai akibat turunnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke hotel atau restaurant yang secara langsung juga mempengaruhi tingkat penjualan air minum.

2. Daerah Penjualan Denpasar

Penjualan di kota Denpasar terjadi selisih 9.512 unit gallon atau sebesar Rp.95.120.000,00. Selisih yang terjadi di daerah penjualan Denpasar paling besar jika dibandingkan dengan daerah penjualan di kota lainnya. Selisih ini disebabkan oleh ada beberapa agen yang berhenti berlangganan karena masuknya produk usaha yang sejenis dan juga berkaitan dengan faktor internal yakni anggaran yang ditetapkan di daerah penjualan kota Denpasar terlalu tinggi yang mengabaikan data-data penjualan tahun sebelumnya.

3. Daerah Penjualan Kuta
Selisih unit penjualan di daerah penjualan Kuta yakni terjadi selisih 2.642 unit gallon atau sebesar Rp.23.778.000,00. Selisih ini disebabkan oleh turunnya permintaan dari konsumen industri terutama dari industri perhotelan dan restaurant. Penurunan permintaan ini sebagai akibat turunnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke hotel atau restaurant yang secara langsung juga mempengaruhi tingkat penjualan air minum.
4. Daerah Penjualan Tabanan
Selisih penjualan di daerah penjualan Tabanan sebesar 7.109 unit atau sebesar Rp.71.090.000,00. Selisih ini disebabkan oleh adanya persaingan dengan usaha yang sejenis dan anggaran yang ditetapkan di daerah penjualan kota Tabanan terlalu tinggi yang mengabaikan data-data penjualan tahun sebelumnya.
5. Daerah Penjualan Mengwi
Selisih penjualan di daerah penjualan Tabanan sebesar 10.122 unit atau sebesar Rp.86.037.000,00. Selisih ini disebabkan oleh adanya persaingan dengan usaha yang sejenis dan anggaran yang ditetapkan di daerah penjualan kota Mengwi terlalu tinggi yang mengabaikan data-data penjualan tahun sebelumnya

Analisis Selisih Harga. Analisis selisih harga digunakan sebagai dasar evaluasi dari anggaran dengan realisasinya yaitu membandingkan antara harga per unit realisasi penjualan dengan harga per unit anggaran penjualan dikalikan dengan kuantitas realisasi penjualan. Analisis selisih harga di CV. Sumberjaya dapat diketahui pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Selisih Harga Penjualan Tahun 2016

Daerah Penjualan	Harga Realisasi Per Unit (Rp)	Harga Anggaran Per Unit (Rp)	Kuantitas Realisasi	Selisih Harga (Rp)
Ubud	12,000	12,500	29,249	(14,624,500)
Denpasar	10,000	10,000	45,738	-
Kuta	10,000	9,000	42,858	42,858,000
Tabanan	10,000	10,000	43,391	-
Mengwi	10,000	8,500	70,128	105,192,000
Total	52,000	50,000	231,364	133,425,500

Sumber : CV. Sumberjaya (data diolah), 2017

Berdasarkan pada tabel selisih harga penjualan diatas, diketahui bahwa terdapat selisih harga antara realisasi dengan harga yang dianggarkan yakni pada daerah penjualan Ubud, Kuta dan Mengwi. Berdasarkan analisis penjualan per bulan dan wawancara dengan bagian acoounting serta bagian penjualan, diketahui bahwa terdapat beberapa indikator yang menyebabkan terjadinya selisih harga.

a. Daerah Penjualan Ubud

Selisih harga antara anggaran dan realisasinya di daerah penjualan Ubud sebesar Rp.500,00 per unit, yang harga realisasinya lebih kecil dari pada harga yang dianggarkan. Hal ini dikarenakan ada biaya promosi yang diberikan oleh CV. Sumberjaya awalnya dimasukkan ke harga jualnya, kemudian di akui sebagai biaya administrasi dan umum.

b. Daerah Penjualan Kuta

Selisih harga per unit untuk daerah penjualan Kuta sebesar Rp.1.000,00 atau secara total sebesar Rp.42.858.000,00. Selisih harga ini disebabkan karena pada saat penyusunan

harga jualnya, CV. Sumberjaya belum memperhitungkan kondisi eksternal yang berubah seperti kenaikan harga tutup botol dan tisu pembersih gallon.

c. Daerah Penjualan Mengwi

Selisih harga per unit untuk daerah penjualan Mengwi sebesar Rp.1.500,00 atau secara total sebesar Rp.105.192.000,00. Selisih ini terjadi karena CV. Sumberjaya secara internal dalam proses penetapan harga anggaran per unit ada kekeliruan dalam penentuan margin harga jual per unit gallon.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap anggaran penjualan pada CV. Sumberjaya, maka dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran penjualan menggunakan metode *top down* dengan metode yang digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu dengan menggunakan metode kualitatif (*non statistical method* ataupun *opinion method*). Selisih yang terjadi untuk masing-masing daerah penjualan adalah berbeda, misalnya selisih yang terjadi pada daerah penjualan kota Denpasar yakni realisasinya lebih kecil sebesar 17% dari yang dianggarkan atau selisihnya sebesar Rp.95.120.000.00. Selisih realisasi atas anggaran penjualan yang terjadi pada daerah penjualan kota Kuta yakni realisasinya sebesar 5% atau Rp.19.080.000.00. Selisih pada pendapatan disebabkan karena adanya selisih kuantitas dan selisih harga. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh (Munandar, 2013), selisih yang terjadi pada anggaran penjualan disebabkan oleh adanya selisih kuantitas dan harga.

Saran. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disarankan untuk CV. Sumberjaya dalam menyusun anggaran penjualan sebaiknya juga mempertimbangkan pendapat dari bagian penjualan serta menggunakan data penjualan dari tahun-tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran penjualan dapat menggunakan metode campuran antara metode kualitatif dan metode kuantitatif sehingga penyusunan anggaran penjualannya menjadi lebih akurat dan digunakan sebagai pedoman dalam pencapaian laba perusahaan. Analisis atas selisih harga dan kuantitas sebaiknya dilakukan secara lebih terperinci dan mendetail sehingga manajemen dapat mengetahui penyebab selisih tersebut dan evaluasi dapat dilakukan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputra, G. & Asri, M. (2003). *Anggaran Perusahaan*. Buku Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Armin, K. (2015). Analisis Anggaran Penjualan terhadap Realisasi Penjualan pada PT. Anugerah Pharmindo Lestari Cabang Palembang. *Jurnal Ekonomi & Kewirausahaan*, Periode Januari – April 2015.
- Halimatus, S. (2013). Penerapan Anggaran Penjualan dengan Metode Least Square dalam Memperkirakan Pendapatan pada Home Industri Batik Madura. *Wacana Equilibrium Jurnal Pemikiran Penelitian Ekonomi*, 1(1).
- Munandar, M. (2013). *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE.
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Prawironegoro & Purwanti. (2008). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung : Alfabeta.
- Supriyono, R. A. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.