

**PENGARUH ANGGARAN PENDAPATAN TERHADAP
KINERJA MANAJER PENDAPATAN PADA
SUZUYA KAMPUNG BARU
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**YURI KARINA
NPM : 11 833 0188**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

Judul Skripsi : Pengaruh Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Manajer Pendapatan Pada Suzuya Kampung Baru Medan

Nama Mahasiswa : Yuri Karina
No.Stambuk : 118330188
Jurusan : Akuntansi

**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



Dra. Hj. Retnawaty Siregar, M.Si

Pembimbing II



Drs. Halomoan Situmorang, Ak, MN

Mengetahui :

Ketua Jurusan



Linda Lores SE, M.Si

Dekan



Dr. Ihsan Effendi SE, M.Si

Tanggal/Bulan/Tanggal Lulus : Desember 2016

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh anggaran pendapatan terhadap kinerja manajer pendapatan pada perusahaan Suzuya Superstore Kampung Baru Medan. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kuantitatif. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini data kualitatif dan kuantitatif dengan sumber data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang disediakan oleh Suzuya Superstore Kampung Baru Medan. Populasinya yang menjadi objek penelitian merupakan data anggaran dan realisasi pendapatan penjualan pada perusahaan Suzuya Superstore Kampung Baru Medan dengan mengambil sampel tahun 2012 - 2014. Dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian, peneliti menggunakan metode pengumpulan data wawancara dan observasi. Setelah data terkumpul, akan di analisis dengan menggunakan Analisis dilakukan dengan cara menggunakan alat analisis regresi linier. Regresi linier yang digunakan adalah regresi linier sederhana dengan 2 variabel yang terdiri dari 1 variabel bebas serta 1 variabel terikat.

Hasil penelitian yang diperoleh bahwa perubahan anggaran pendapatan (x) bersifat elastis terhadap kinerja manajer pendapatan (y) sebesar 1.662, jika berubah sebanyak 1 X atau 100 %. Hasil lain yang diperoleh bahwa variabel anggaran pendapatan (x) bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja manajer pendapatan (y). Kesimpulan lain yang diperoleh adalah berdasarkan pengujian t statistik disimpulkan bahwa Anggaran pendapatan berpengaruh terhadap kinerja manajer pendapatan pada Suzuya Kampung Baru Medan.

Kata Kunci : Anggaran Pendapatan, Kinerja Manajer Pendapatan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Allah SWT karena atas rahmat dan karuniaNya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Manajer Pendapatan Pada Suzuya Superstore Kampung Baru Medan”** sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area Medan.

Selama dalam penyusunan skripsi ini, peneliti telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak dan sebagai rasa syukur penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Teristimewa kepada Ayahanda Suwarto dan Ibunda Dahniar tercinta yang memberikan dorongan semangat baik dari segi moril maupun materil. Tiada kata yang pantas dan tiada nilai yang layak untuk menggambarkan besarnya peran mereka dalam kehidupan penulis. Semoga dengan kelulusan dan karya penulis ini dapat memberikan kebanggaan tersendiri bagi mereka berdua.
2. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Ihsan Effendi, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
4. Bapak Ilham Ramadhan Nst, SE, AK, MSi, CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Ibu Dra. Hj. Retnawati Siregar, MSi, sebagai Pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini

6. Bapak Drs. Halomoan Situmorang, Ak, MMA selaku Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Pihak manajemen Suzuya Superstore Kampung Baru Medan yang telah memberikan izin dan waktu serta data yang diperlukan dalam penelitian ini.
8. Teman – teman kuliah stambuk 2011 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang begitu banyak membantu peneliti, khususnya untuk sahabat ani-aniku tersayang (Anggita, Desi, Lesti, Camelia, Yuri, Dewi).

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi isi maupun sistematika penulisan. Oleh karena itu, dengan senang hati menerima kritik dan saran yang bersifat membangun, untuk perbaikan skripsi ini dimasa yang akan datang. Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih.

Medan, 2016
Peneliti

Yuri Karina

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
BAB II : LANDASAN TEORITIS	5
A. Anggaran	5
1. Pengertian Anggaran	5
2. Kegunaan Anggaran	7
3. Karakteristik Anggaran	8
4. Manfaat dan Tujuan Anggaran	8
5. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran	9
6. Jenis-Jenis Anggaran	10
B. Anggaran Pendapatan	12
1. Pendapatan dari Penjualan	12
2. Pengertian Anggaran Penjualan	13
3. Tujuan dan Manfaat Anggaran Penjualan	14

4. Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan	14
C. Kinerja Manajer Pendapatan	16
1. Pengertian Kinerja	16
2. Penilaian Kinerja	17
3. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja	18
4. Tahap-Tahap Penilaian Kinerja	20
5. Kinerja Manajer Pendapatan	22
D. Penelitian Terdahulu	25
E. Kerangka Konseptual.....	26
F. Hipotesis	28
BAB III: METODE PENELITIAN	29
A. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian	29
B. Populasi dan Sampel	30
C. Jenis dan Sumber Data	31
D. Definisi Operasional	32
E. Teknik Pengumpulan Data.....	33
F. Teknik Analisis Data	33
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	37
A. Hasil Penelitian	37
1. Gambaran Umum Perusahaan	37
2. Pusat Pendapatan Perusahaan	47
3. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan	48
4. Struktur Organisasi Perusahaan	40
B. Analisis Data Penelitian.....	51

1. Analisis Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan	50
2. Analisis Regresi Linier Sederhana	52
3. Uji Hipotesis	56
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	58
A. Kesimpulan	58
B. Saran	58

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

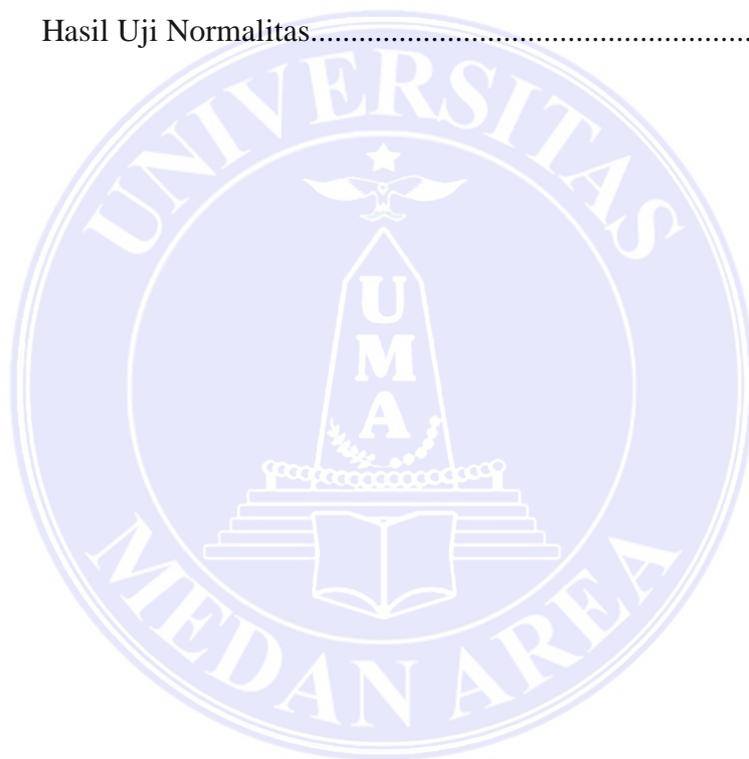


DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Halaman
2.1	Ringkasan Peneliti Terdahulu	27
3.1	Rencana Waktu Penelitian	30
4.1	Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2013	49
4.2	Daftar Target dan Aktual Penjualan Periode Tahun 2014	49
4.3	ANOVA(b)	54
4.4	Model Regresi	55
4.5	Hasil Uji Hipotesis t	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Halaman
2.1	Kerangka Konseptual	27
4.1	Struktur Organisasi Suzuya Superstore Kampung Baru Medan ...	42
4.2	Hasil Uji Normalitas.....	53



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan wadah dari sekelompok antara yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai dan dapat berjalan secara efektif dan efisien maka diperlukan adanya suatu pedoman yang digunakan orang-orang dalam menjalankan kegiatannya. Pedoman tersebut berupa struktur organisasi yang didalamnya mencakup tugas, wewenang dan tanggungjawab bagi masing-masing bagian organisasi.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Penilaian kinerja manajer sangat penting karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui apakah manajer pada pusat pertanggungjawaban tersebut melaksanakan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban pusat-pusat pertanggungjawaban digolongkan menjadi empat yaitu: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh keuntungan adalah hal yang penting bagi perusahaan untuk kelangsungan operasi perusahaan tersebut. Tiap-tiap perusahaan bertujuan untuk hidup dan semakin berkembang. Semakin besar pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan

oleh perusahaan. Oleh karena itu, pendapatan dapat dianggap sebagai darah kehidupan dari suatu perusahaan.

Selain itu, pendapatan juga berpengaruh terhadap laba rugi perusahaan yang tersaji dalam laporan laba rugi. Tanpa pendapatan maka tidak ada laba, dan tanpa laba maka tidak ada perusahaan. Hal ini tentu saja tidak mungkin terlepas dari pengaruh pendapatan dari hasil operasi perusahaan. Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dilakukan dalam mengamati anggaran dan realisasi pada pusat pendapatan yang menjadi tanggungjawabnya. Bagian administrasi bertugas menyiapkan laporan pertanggungjawaban yang berisi anggaran, realisasi anggaran dan selisih yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban pendapatan untuk kemudian dijadikan alat pengendalian sekaligus penilaian prestasi manajer pendapatan. Kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi manajer dari pusat pertanggungjawaban adalah efektivitas dan efisiensi pertanggungjawaban dengan tujuan yang harus dicapai. Efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dan masukan.

Pada Suzuya Superstore Kampung Baru Medan selama ini menerapkan kebijakan bahwa dalam mengevaluasi keberhasilan atau pencapaian tujuan dari sebuah anggaran adalah dengan menetapkan batas minimum selisih anggaran dengan realisasi. Selisih anggaran yang masih dapat ditoleransi oleh manajemen adalah sebesar 5%. Yang menjadi permasalahan adalah selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi pendapatan penjualan di Suzuya Superstore Kampung Baru Medan 2 tahun belakangan ini banyak yang melonjak atau keluar dari batas

toleransi yaitu hingga mencapai 11 %, hal mana yang kemungkinan adanya kesalahan dalam penentuan anggaran ataupun kelalaian dari sisi sumber daya manusianya.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang dilakukan di Suzuya Kampung Baru Medan dengan judul **“Pengaruh Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Manajer Pendapatan Pada Suzuya Superstore Kampung Baru Medan”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang penulis kemukakan diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : Apakah anggaran pendapatan berpengaruh terhadap kinerja manajer pendapatan pada Suzuya Superstore Kampung Baru Medan ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh anggaran pendapatan terhadap kinerja manajer pendapatan pada perusahaan Suzuya Superstore Kampung Baru Medan.

D Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diambil dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian sebagai bahan pertimbangan atau sumbangan pemikiran dalam menentukan kebijaksanaannya guna kemajuan perusahaan.
2. Bagi Peneliti. Untuk menambah dan mengembangkan wawasan pengetahuan mengenai pengaruh anggaran pendapatan terhadap kinerja manajer pendapatan dalam perusahaan.
3. Bagi Investor
Hasil penelitian ini dapat digunakan alat sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan meningkatkan kinerja manajer pendapatan pada perusahaan.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya
Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu referensi untuk penyusunan penelitian yang selanjutnya pada waktu yang akan datang khususnya yang membahas topik yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Nilai suatu anggaran tergantung pada perencanaan dan pengendalian anggaran, apabila terjadi penyimpangan atas pelaksanaan anggaran dikarenakan terlalu tinggi dalam penetapannya, maka diperlukan cara untuk mengendalikannya yaitu dengan cara meninjau kembali hasil penetapan anggaran sebelumnya sehingga pada saat pelaksanaan dapat terwujud dengan baik serta dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran tersebut sehingga pada periode yang akan datang dapat dijadikan sebagai perbaikan yang positif. Anggaran juga merupakan alat bantu bagi perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya yaitu memperoleh laba dengan memproduksi barang atau jasa untuk dijual kepada konsumen sehingga perusahaan memperoleh penghasilan yang optimal.

Anggaran atau lebih sering disebut sebagai “ *budget* “ mempunyai definisi yang beragam, namun apabila dicermati lebih teliti masing-masing definisi tersebut mempunyai definisi yang sama.

Pengertian anggaran menurut M. Nafarin (2007 : 9), yaitu : “
 Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun
 berdasarkan program-program yang telah disahkan “.

Sedangkan menurut Darsono dan Ari Purwanti (2008:1) terdapat
 beberapa macam pengertian tentang anggaran antara lain sebagai berikut :

- a. Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran formal.
- b. Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
- c. Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggungjawab; suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
- d. Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.
- e. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub-sistem yang memerlukan hubungan dengan subsistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- f. Anggaran dianggap sebagai yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan; anggaran sekaligus juga disebut su-sistem.
- g. Anggaran sebagai suatu system tersiri dari tiga lapisan yaitu : inti system, sub-sistem penunjang, sub-sistem lingkungan. Inti system ialah sasaran laba; sub-sistem penunjang ialah berbagai aktivitas yang membantu kelancaran kerjanya inti system seperti struktur organisasi, administrasi, analisis data, angka-angka standard an sebagainya. Sub-sistem lingkungan ialah lingkungan eksternal organisasi seperti ekonomi, sosial, politik, budaya dan sebagainya yang mempengaruhi bekerja suatu sistem organisasi.
- h. Anggaran atau budget adalah sama dengan profit planning. Perencanaan laba meliputi : perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan penggunaan bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya overhead, perencanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan admistrasi dan seterusnya. Modal tersebut

pada umumnya disebut anggaran berkala yang lengkap atau master budget.

Selain itu menurut Mulyadi (2001 : 488), menjelaskan anggaran sebagai berikut : “ Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun “.

Dari beberapa definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dalam bentuk kuantitas dan dalam suatu periode tertentu.

2. Kegunaan Anggaran

Adapun kegunaan pokok anggaran menurut Munandar (2000 : 10), yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai Pedoman Kerja
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus harus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
- b. Sebagai Alat Pengkoordinasi Kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasi kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan harus dapat saling menunjang saling bekerja sama dengan manajemen untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan, dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.
- c. Sebagai Alat Pengawasan Kerja
Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai untuk realisasi kerja perusahaan, dapat dilihat apakah kerap sukses bekerja dan perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini

berguna untuk menyusun rencana (*budget*) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

3. Karakteristik Anggaran

Karakteristik anggaran menurut oleh Robert N. Anthony dan Vijay

Govindarajan (2000 : 1), yaitu:

- a. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit usaha.
- b. Dinyatakan dalam unit moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- d. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dari anggaran.
- e. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
- f. Sekali setuju anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
- g. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan. Selain itu, anggaran berisi komitmen manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab agar mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

4. Manfaat dan Tujuan Anggaran

Manfaat anggaran menurut M. Nafarin (2007 : 19), diantaranya :

- a. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- b. Dapat memotivasi pegawai.
- c. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- d. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- e. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- f. Alat pendidikan bagi para manajer.

Sedangkan tujuan dari pembuatan anggaran menurut M. Nafarin (2007:19) yaitu :

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Maka dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses dari perbandingan dan analisis dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui pula kelemahan-kelemahan dan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

5. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:8) keunggulan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik, antara lain :

- a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- b. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi

manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.

- c. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
- d. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
- e. Mengingat setiap manajer dan atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (sense of participation).

Di samping beberapa keunggulan tersebut di atas, terdapat pula beberapa kelayakan antara lain :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

6. Jenis-Jenis Anggaran

Dalam suatu perusahaan yang telah berjalan dengan baik dan mapan lazimnya diterapkan suatu anggaran dalam bentuk paket, artinya anggaran tersebut disusun dengan lengkap menyangkut rencana untuk keseluruhan, sehingga meliputi anggaran untuk beberapa bagian perusahaan.

Menurut M Nafarin (2007 : 31), jenis-jenis anggaran dapat dilihat dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

- a. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - 1) Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar), kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya

merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

- 2) Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
- 1) Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - 2) Anggaran kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat setahun mengalami perubahan.
- c. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :
- 1) Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - 2) Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran yang dibuat untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
- d. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari:
- 1) Anggaran Operasional
 - 2) Anggaran Keuangan

Kedua anggaran ini bila digabungkan disebut anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk adalah suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan saling berkaitan satu sama lain. Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran-anggaran bulanan.

B. Anggaran Pendapatan

1. Pendapatan dari Penjualan

Menurut M. Nafarin (2007:166) pengertian penjualan adalah :
“Penjualan berarti proses kegiatan menjual yaitu dari kegiatan penetapan harga jual sampai produk didistribusikan ketangan konsumen (pembeli) “.

Penjualan merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan, semakin besar aktivitas penjualan di suatu perusahaan, maka akan semakin besar pula biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan tersebut.

Dari definisi diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai suatu bentuk perpindahan (transfer) dari penjual kepada pembeli sesuai dengan syarat dan kondisi yang disepakati. Tujuan dari penjualan yaitu menjual apa yang telah dihasilkan dan bukan penghasilan apa yang dapat dijual dalam perusahaan mempunyai tujuan diantaranya sebagai berikut:

- a. Mencapai jumlah atau volume tertentu
- b. Mendapat laba tertentu
- c. Menunjang pertumbuhan perusahaan

Perusahaan yang kegiatan utamanya melakukan penjualan biasanya menyatakan jumlah penjualannya dalam bentuk unit-unit, ini merupakan bagian dari hasil penjualan produk yang terjual dibandingkan dengan produk yang tersedia yang bisa dinyatakan dalam bentuk data numerik atau deretan angka.

2. Pengertian Anggaran Penjualan

Pengertian anggaran penjualan menurut M. Nafarin (2007:166) yaitu : “ Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu ”.

Selain itu menurut Darsono dan Ari Purwanti (2008:15) anggaran penjualan adalah : “ Anggaran Penjualan ialah rencana pendapatan (revenue) perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih ”.

Sedangkan Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) pengertian anggaran penjualan adalah sebagai berikut :

Anggaran Penjualan ialah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan di jual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat atau daerah penjualannya.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu, anggaran penjualan sering disebut dengan anggaran kunci. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan bergantung pada keberhasilan bagian penjualan dalam meningkatkan penjualannya. Penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba secara maksimal. Kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan mengakibatkan kesalahan pada anggaran yang lain.

3. Tujuan dan Manfaat Anggaran Penjualan

Menurut Welsch Hilton dan Gordon (2000 : 174), manfaat anggaran penjualan yaitu:

- a. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan dimasa datang.
- b. Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan (contoh dalam rencana pemasaran).
- c. Untuk memberikan informasi penting berisi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh.
- d. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah : “Untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan di masa lalu, khususnya di bidang penjualan “.

Sedangkan kegunaan dari anggaran penjualan ialah : “Sebagai pedoman kerja, alat koordinasi dan pengawasan kerja serta sebagai dasar bagi penyusunan budget-budget lainnya “.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Menurut M. Nafarin (2007 : 169), bahwa anggaran penjualan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya:

- a. Faktor Pemasaran
Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional, atau internasional; keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoli, atau bebas; keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen apakah konsumen akhir atau konsumen industri.
- b. Faktor Keuangan
Yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain mengenai kemampuan modal kerja mendukung pencapaian target penjualan yang dianggarkan,

seperti untuk membeli bahan baku, membayar upah, biaya promosi produk dan lain-lain.

c. Faktor Ekonomis

Yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain dengan meningkatnya penjualan berarti meningkatkan laba (rentabilitas) atau sebaliknya.

d. Faktor Kebijakan Perusahaan

Yaitu seperti kebijakan membuat produk dengan kualitas nomor satu sehingga kesempatan untuk menjual produk nomor dua dan nomor tiga menjadi tertutup

e. Faktor Perkembangan Penduduk

Faktor perkembangan penduduk juga mempengaruhi anggaran, misalnya peningkatan kelahiran dapat meningkatkan konsumsi susu, pakaian, mainan dan lain-lain.

f. Faktor Kondisi Politik, Sosial, Budaya, Pertahanan dan Keamanan

g. Faktor Teknis

Apakah kapasitas seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah.

h. Faktor Lainnya

Apakah pada musim tertentu anggaran penjualan ditambah, apakah kebijaksanaan pemerintah tidak berubah sampai lama anggaran yang disusun harus dapat dipertahankan.

Sedangkan ada dua faktor lagi yang akan disebutkan dan harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) yaitu:

a. Faktor-faktor Internal

- 1) Penjualan tahun-tahun yang lalu
- 2) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan
- 3) Kapasitas produksi yang dimiliki serta kemungkinan perluasannya
- 4) Tenaga kerja yang tersedia baik jumlah maupun keahliannya
- 5) Modal kerja yang dimiliki perusahaan
- 6) Fasilitas lain yang menunjang

b. Faktor Ekternal

- 1) Keadaan persaingan di pasar
- 2) Posisi perusahaan dalam persaingan
- 3) Tingkat perumbuhan penduduk
- 4) Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan.
- 5) Kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah yang berpengaruh

Adapun beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam penyusunan anggaran penjualan menurut Ahyari (2002:208) adalah sebagai berikut :

- a. Rincian jumlah dan jenis produk perusahaan
- b. Rincian daerah pemasaran
- c. Diskriminasi harga
- d. Potongan harga
- e. Rincian penjualan bulanan

Dengan mempertimbangkan kepada beberapa hal tersebut diatas, maka anggaran penjualan produk perusahaan dapat disusun. Semakin jelas anggaran penjualan dalam perusahaan tersebut disajikan, semakin mudah pula manajemen perusahaan yang bersangkutan melaksanakan koordinasi dan pengawasan kegiatan penjualannya.

Dalam menyusun anggaran penjualan, langkah yang perlu diperhatikan menurut M. Nafarin (2007 : 176), yaitu:

- a. Mempertimbangkan faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan.
- b. Menetapkan harga jual untuk produk tertentu dan daerah tertentu.
- c. Membuat taksiran (ramalan penjualan) tiap jenis produk yang akan dijual dan penentuan produk yang akan dijual pada daerah tertentu.
- d. Memperhitungkan anggaran penjualan.
- e. Menyusun anggaran penjualan.

C. Kinerja Manajer Pendapatan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi (2005:16), yaitu :

Pengertian kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan etika dan moral.

Sedangkan menurut Mulyadi (2007:415), adalah sebagai berikut :

“Pengertian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya .”

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu alat yang dapat memungkinkan memperbaiki organisasi sehingga tujuan suatu perusahaan dapat tercapai dan dapat terealisasikan. Dengan demikian penilaian tentang kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil dari aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dan karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia, dalam melaksanakan yang mereka mainkan dalam organisasi.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya seta

pemberian penghargaan.

Menurut Edy Sukarno (2000:111) dalam bukunya yang berjudul "Sistem Pengendalian Manajemen" kinerja adalah sebagai berikut : "Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi."

Menurut Mulyadi (2001:415) dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Manajemen" menyatakan penilaian kinerja sebagai berikut : "Penilaian Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya."

Dengan demikian pengertian tentang penilaian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil dan aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia. Maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

3. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajernya sehingga pimpinan tertinggi mendapatkan informasi akuntansi

pertanggungjawaban. Oleh karena itu, dalam mengelola perusahaan perlu dilakukan penilaian kinerja agar dapat mencapai tujuannya.

Menurut Mulyadi (2001:416) dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Manajemen" tujuan pokok penilaian kinerja adalah sebagai berikut : "Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran".

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:416) dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Manajemen" manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dan pernyataan tujuan dan manfaat penilaian kinerja dapat disimpulkan untuk mengevaluasi keseluruhan sub-sub, divisi dan manfaat bagi manajemen membantu pengambilan keputusan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program.

4. Tahap-Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik

Menurut Mulyadi (2001:291) dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Manajemen" Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap yaitu :

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- c. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan.”

Tahap penilaian yang dilaksanakan perusahaan dapat dijadikan alat untuk mengukur kinerja manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban masing-masing. Berikut ini uraian dan tahap penilaian

Adapun penjelasan dan tahap-tahap penilaian kinerja adalah sebagai berikut

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Penilaian kinerja manajer harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya.

Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang

akan diukur kinerjanya dengan batas tanggung jawab dan sasaran yang jelas. Dalam hal ini, ada tiga hal yang berkaitan dengan penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.

b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja. Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer, beberapa faktor berikut ini perlu dipertimbangkan : (1) Dapat diukur atau tidaknya Kriteria, (2) Rentang waktu sumber daya dan biaya, (3) Bobot yang diperhitungkan atas kriteria, (4) Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan.

c. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja.

Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang tepat.

5. Kinerja Manajer Pendapatan

Pusat pendapatan (*revenue centre*) adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar pendapatannya. Pusat pendapatan ini tidak bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkan untuk produksi atau jasa yang dijualnya. Maskukan (biaya) pusat pendapatan tidak dihubungkan dengan pendapatan karena kedua hal tersebut umumnya memang sulit untuk digabungkan.

Misalnya, fungsi pemasaran yang ada dibawah divisi penghasil laba juga merupakan pusat pendapatan dan sekaligus pusat biaya kebijakan. Biaya penelitian pemasaran, pengumpulan informasi tentang pesaing dan iklan merupakan biaya kebijakan. Sedangkan biaya gudang pengepakan, pengiriman barang dan pembuatan faktur merupakan biaya teknik.

Dengan kata lain, pusat pendapatan merupakan unit-unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok barang –barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan akrual di ukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajernya harus terbuka terhadap biaya yang terjadi secara langsung dalam unitnya, akan tetapi tolak ukurnya adalah pendapatan. Pada pusat ini sebuah output yaitu pendapatan di ukur dalam uang, akan tetapi tidak ada upaya formal di lakukan untuk mengaitkan input yaitu beban atau biaya dengan output

Dalam mengevaluasi penilaian kinerja manajer pusat pendapatan ada tiga kriteria yang digunakan, yaitu efisiensi, efektifitas dan ekonomis.

Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang akan digunakan. Efektifitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarasannya harus tercapai. Dan ekonomis adalah penggunaan sumberdaya seminimal mungkin.

Untuk mengetahui kinerja manajer pusat pendapatan maka indikator yang digunakan adalah anggaran, yaitu dengan cara membandingkan angka-angka realisasi dengan angka-angka patokan/anggaran, dari hasil perbandingan maka akan diperoleh mengenai gambaran penyimpangan selisih, selisih antara anggaran dan realisasi terdiri atas selisih laba (selisih menguntungkan/*favourable*) dan selisih rugi (selisih merugikan/*unfavourable*), selanjutnya selisih tersebut dianalisis, agar sebab-sebab terjadinya selisih terjadinya selisih tersebut dapat diketahui. Jadi indikator yang paling utama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan adalah melalui anggaran penjualan, yaitu dengan mempersentasekan angka-angka realisasi dengan angka –angka anggaran, dari hasil persentase ini akan diperoleh gambaran mengenai penyimpangan yang terjadi.

Penyimpangan sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan di umpan balik dalam laporan kinerja manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kinerjanya, jika anggaran dapat ditentukan dengan baik disertai dengan penentuan standar kualitas masukan dan keluaran serta penentuan elemen yang terkendalkan dan tidak

terkendalikan oleh manajer pendapatan maka selisih yang timbul dapat mencerminkan kinerja manajer pusat pendapatan.

Untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan dapat dilakukan dengan analisis varians penjualan, yaitu dengan membandingkan antara kinerja penjualan standar yang tercantum dalam anggaran penjualan dengan kinerja actual setelah anggaran selesai dilaksanakan. Evaluasi varians dapat dilakukan secara tahunan, kuartalan, bulanan, setiap hari atau bahkan setiap jam, tergantung pada penting tidaknya mengidentifikasi masalah dengan cepat atau sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sebagai alat evaluasi kinerja manajer pusat pendapatan varians penjualan yang umum digunakan terdiri dari :

a. Varians Harga Jual

Varians harga jual menunjukkan apakah produk dijual pada harga diskon atau bukan. Varians harga jual dapat disebabkan oleh kondisi pasar yang tidak terkendali atau keputusan manajerial.

b. Varians volume penjualan

Varians volume penjualan mencerminkan pengaruhnya terhadap total anggaran margin kontribusi yang disebabkan oleh perubahan jumlah total unit yang terjual. Varians volume penjualan dapat disebabkan oleh permintaan produk yang tidak terduga, kurangnya permintaan, atau mungkin berasal dari kesalahan peramalan penjualan.

Varians volume penjualan yang tidak menguntungkan dapat disebabkan oleh pemasaran yang buruk atau potongan harga yang dilakukan pesaing. Bila varians volume penjualan yang tidak menguntungkan itu disertai dengan varians harga yang menguntungkan, maka manajer pemasaran dapat mengalami kerugian penjualan jika menaikkan harga.

Varians total penjualan yang tidak menguntungkan dapat disebabkan dari situasi varians penjualan yang tidak menguntungkan seperti tidak adanya kendali mutu produk, atau rancangan produk yang kurang baik yang berasal dari rekayasa yang buruk.

D. Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian yang dilakukan sebelumnya untuk menguji hubungan partisipasi penganggaran dengan kinerja manajerial. Penelitian ini hampir serupa dengan beberapa penelitian terdahulu, hanya dibedakan oleh pemilihan variable variable yang digunakan dan objek yang diteliti.

Tabel 2.1
Ringkasan Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nouri dan Parker (1998)	Menguji hubungan partisipasi penganggaran terhadap kinerja melalui variable komitmen organisasi sebagai variabel antara.	Terdapat hubungan positif antara partisipasi penganggaran dan komitmen organisasi. Variabel komitmen organisasi berperan sebagai variabel perantara
2.	Yusfaningrum dan Ghozali (2005)	Menguji pengaruh partisipasi anggaran dan kinerja dengan variabel komitmen tujuan anggaran dan Job Relevant Information sebagai variable intervening	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja Partisipasi penganggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen tujuan anggaran Partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap <i>JRI</i> Komitmen tujuan anggaran

			berpengaruh positif terhadap <i>JRI</i> .
3.	Supriyono (2006)	Menguji pengaruh variable perantara komitmen organisasi dan partisipasi penganggaran terhadap hubungan usia dan kinerja manajerial di Indonesia.	Usia mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer dan komitmen organisasi Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer dan partisipasi penganggaran Usia, komitmen organisasi, dan partisipasi penganggaran secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan secara statistik signifikan terhadap kinerja manajer
5.	Yuniarti dan M.Saty (2008)	Menguji pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja manajerial.	Partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Partisipasi yang tinggi juga tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi maupun terhadap gaya kepemimpinan
6	Kunwaviyah Nurcahyani (2010)	Menguji pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial melalui Komitmen Organisasi dan Persepsi Inovasi sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Terdapat pengaruh langsung partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Partisipasi anggaran juga berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan persepsi inovasi. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui variable <i>intervening</i> komitmen organisasi dan persepsi inovasi.

Sumber : Hasil Penelusuran Jurnal dan Karya Ilmiah

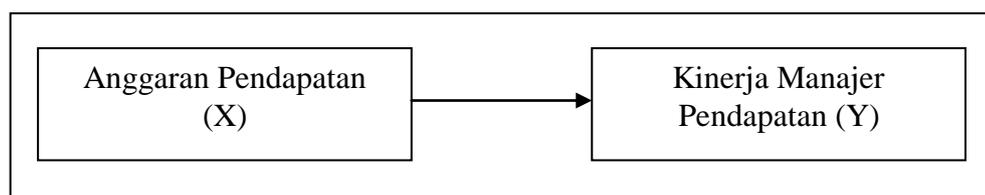
E. Kerangka Konseptual

Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Adapun pengertian anggaran adalah salah satu alat bantu manajemen yang memegang peranan dalam merencanakan sekaligus melaksanakan pengendalian terhadap jalannya perusahaan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke dalam kondisi tertentu. Oleh karena itu, dalam penyusunan

anggaran memerlukan kerjasama pada manager setiap departemen agar dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencana sekaligus sebagai alat-alat pengendalian.

Kegiatan perencanaan perusahaan dalam suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan untuk mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan yang dimaksud adalah mengenai tujuan perusahaan secara kualitas yang menyangkut kegiatan operasional perusahaan dalam bentuk penjualan salah satunya. Penyusunan anggaran pendapatan penjualan salah satunya bermanfaat untuk memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai tingkat penjualan perusahaan dimasa yang akan datang.

Dengan demikian anggaran merupakan suatu rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman untuk melakukan serangkaian program kerja tertentu dimasa yang akan datang. Dengan ditetapkannya anggaran maka pencapaian sasaran anggaran biaya dapat dilakukan melalui serangkaian aktivitas atau program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dalam anggaran biaya dengan anggaran laba. Proses penyusunan anggaran penjualan yang tertentu cara pembuatannya didasarkan pada perencanaan program kerja yang telah disusun setelah dibuat anggaran penjualan perusahaan berharap bisa meningkatkan hasil penjualan.



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

F. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara yang hanya didasarkan pada anggapan dasar serta teori-teori terhadap permasalahan yang telah dirumuskan menurut Sugiyono (2009:64) sebagai berikut : “ Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah pada suatu penelitian ”.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di uraikan, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut :

- Ho : Anggaran pendapatan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer pendapatan pada Suzuya Superstore Kampung Baru Medan.
- Ha : Anggaran pendapatan berpengaruh terhadap kinerja manajer pendapatan pada Suzuya Superstore Kampung Baru Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2010 : 11) “Dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik”. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksanaan.

Oleh karena itu dibutuhkan data yang sesuai dengan masalah-masalah yang ada sesuai dengan tujuan penelitian dimana data tersebut diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari, sehingga dari data tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan.

2. Lokasi Penelitian

Untuk pengumpulan data maka lokasi penelitian ini dilakukan pada perusahaan Suzuya Superstore Kampung Baru Medan yang beralamat di Jl. Brigjen Katamso Kampung Baru Medan yang berdiri sejak tahun 2003.

3. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian direncanakan pelaksanaannya mulai dari bulan Oktober 2016 sampai dengan Januari 2016. Adapun rincian kegiatan penelitian yang direncanakan dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah ini :

Tabel 3.1
Rencana Waktu Penelitian

No	Keterangan	Okt 2015				Nop 2015				Des 2015				Jan 2016			
		I	II	III	IV												
1	Pengajuan Judul	■															
2	Konsultasi / Bimbingan		■	■	■												
3	Pembuatan dan Seminar Proposal				■	■											
4	Pengumpulan Data						■	■									
5	Analisis Data								■	■							
6	Penyusunan & Bimbingan Skripsi										■	■	■	■			
7	Pengajuan dan Sidang Meja Hijau																■

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2010:115) : “Wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi juga merupakan keseluruhan kumpulan elemen elemen berkaitan dengan apa yang peneliti harapkan dalam mengambil beberapa kesimpulan

Populasi dalam penelitian ini adalah data anggaran dan realisasi pendapatan penjualan pada perusahaan Suzuya Superstore Kampung Baru Medan.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010:116) “Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah anggaran dan realisasi pendapatan dan realisasi pendapatan perusahaan Suzuya Superstore Kampung Baru Medan tahun 2012 - 2014.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan *purposive sampling*. *Purposive Sampling* yaitu dengan mengambil yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan maksud dan tujuan penelitian yaitu adalah anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan selama 2 (dua) tahun = 24 bulan.

Berdasarkan tujuan penelitian dalam maka sampel dalam penelitian ini adalah anggaran pendapatan penjualan dan realisasi pendapatan pendapatan penjualan secara bulanan selama 2 (dua) tahun, sehingga sampel penelitian masing – masing menjadi 24 bulan (n=24) baik untuk anggaran pendapatan penjualan maupun realisasi pendapatan penjualan.

C. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan peneliti dalam penelitian terdiri dari :

1. Jenis Data

Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah. data kualitatif dan kuantitatif. Sumber data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah data sekunder, dimana datanya sudah tersedia. Data ini merupakan data yang berhubungan langsung dengan penelitian yang dilaksanakan

2. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari perusahaan atau data yang diperoleh dilapangan dari tehnik wawancara dengan staf bagian anggaran pendapatan penjualan dan staf manajer pendapatan

yang merupakan data yang berhubungan langsung dengan penelitian yang dilaksanakan.

a. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah jadi, seperti struktur organisasi, laporan – laporan pendapatan penjualan dari realisasi anggaran pendapatan dari penjualan.

D. Definisi Operasional

Dalam penelitian yang dilakukan penulis terdiri dari tiga variabel, yaitu dua variabel independen dan satu variabel dependen. Adapun definisi operasional variabel dari penelitian ini adalah :

1. Anggaran Pendapatan (Variabel X), rencana pendapatan (revenue) yang ditentukan oleh perusahaan setiap bulannya.
2. Kinerja Manajer Pendapatan (Variabel Y), adalah pencapaian prestasi manajer pendapatan dalam satu bulan operasi yang diukur melalui realisasi pendapatan di setiap bulannya.

Melalui variabel-variabel di atas akan diuji hipotesis melalui analisis regresi yang telah diberi skor. Skala pengukuran dilihat berdasarkan nilai besar pengaruh anggaran terhadap realisasi yang merupakan kinerja manajerial. Besar pengaruh dilihat dari nilai *R Square* melalui uji Determinasi, dimana jika nilai *R Square* semakin mendekati 1 maka semakin besar pula pengaruh anggaran pendapatan penjualan terhadap kinerja manajerial.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan :

1. Tehnik wawancara, peneliti melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya yang berhubungan dengan bagian yang terkait dengan objek penelitian.
2. Teknik observasi, yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas yang berhubungan dengan pengendalian intern atas pendapatan penjualan yang telah dianggarkan dan pengaruhnya terhadap kinerja manajer pendapatan.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana yang didahului dengan menguji kualitas data hasil observasi. Setelah data diuji kemudian dilakukan analisis model dengan menggunakan regresi linier sederhana. Analisis ini berfungsi untuk menentukan model persamaan penelitian dan sekaligus menguji hipotesis yang telah dinyatakan sebelumnya.

1. Analisis Regresi Linier Sederhana

a. Uji Asumsi Klasik

Agar regresi yang diperoleh menghasilkan estimator linier yang tidak bias, diperlukan beberapa uji asumsi klasik, yaitu:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model yang paling baik

adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Normalitas data dapat dideteksi dengan melihat bentuk kurva histogram dengan kemiringan seimbang ke kiri dan ke kanan dan berbentuk seperti lonceng atau dengan melihat titik-titik data yang menyebar disekitar garis diagonal dari gambar normal *P-Plot*. Uji ini juga dilakukan melalui analisis *Kolmogorov-Smirnov*. Hipotesisnya sebagai berikut:

H_0 = Data residual berdistribusi normal

H_a = Data rasidual tidak berdistribusi normal

Dengan menggunakan tingkat signifikan (α) 5%. Jika nilai *Asymp.Sig (2 tailed)* > taraf nyata (α), maka H_0 diterima artinya data residual berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai *Asymp.Sig (2 tailed)* < taraf nyata (α), maka H_0 diterima artinya data residual tidak berdistribusi normal.

2) Uji Linieritas

Pengujian linieritas dimaksudkan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung, selain itu uji linieritas ini juga diharapkan dapat mengetahui taraf signifikansi penyimpangan dari linieritas hubungan tersebut. Apabila penyimpangan yang ditemukan tidak signifikan, makahubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung adalah linier. Kriteria pengujian ini adalah:

Jika $F_{Hitung} < F_{Tabel}$, maka fungsi empiris linier

Jika $F_{Hitung} > F_{Tabel}$, maka fungsi empiris tidak linier.

b. Analisis Regresi Linier Sederhana

Untuk mempermudah proses analisis yang akan dilakukan, penulis akan membuat model analisis yang akan dilakukan penulis dalam rangka menjawab permasalahan yang ada. Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan alat statistik regresi linier sederhana. Alat analisis ini digunakan dengan suatu alasan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Berdasarkan itu semua, maka spesifikasi model yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + \beta X$$

Dimana :

Y = Kinerja Manajer Pendapatan

X = Anggaran Pendapatan Penjualan

a = konstanta

β = Parameter koefisien variabel

2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji statistik yang dilakukan dengan bantuan komputer software SPSS versi 15, hal ini dilakukan untuk menjaga akurasi dari hasil perhitungan tersebut. Dari hasil perhitungan komputer tersebut akan dianalisis melalui beberapa tahapan. Analisis data dalam penelitian menggunakan bantuan program komputer *statistic produc and service solution* (SPSS.15).

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel bebas/independen terhadap variabel terikat/dependen dan

sekaligus untuk membuktikan hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada derajat signifikansi 5 % ($\alpha = 0,05$).

Jika nilai t-hitung $>$ t-tabel atau $\alpha < 0,05$, maka hipotesis diterima, yang berarti hipotesis yang diajukan dapat diterima atau terbukti benar.



DAFTAR PUSTAKA

- Ikatan Akuntansi Indonesia, 2010, **Standar Akuntansi Keuangan**, Salemba Empat, Jakarta.
- Kieso, Weygandt, dan Warfield, 2011, **Akuntansi Intermediate**, Edisi Kedua Belas, Erlangga, Jakarta.
- M. Nafarin, 2007, **Penganggaran Perusahaan**. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, **Sistem Akuntansi, Salemba Empat**, Jakarta.
- Munandar, 2000, **Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, edisi pertama, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, 2000, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Buku 2, Alih bahasa F.X Kurniawan Tjakrawala & Krista, Salemba Empat, Jakarta.
- Skousen, Albrecht, dan Stice, 2008, **Akuntansi Keuangan Menengah**, Terjemahan oleh Mas Gemilang, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, 2009, **Metode Penelitian Bisnis**, CV Alfabeta, Bandung.
- Tendi Haruman dan Sri Rahayu, 2007, **Penyusunan Anggaran Perusahaan**, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Wild, Subramanyam, dan Halsey, 2010, **Analisis Laporan Keuangan**, Edisi Kedelapan, Diterjemahkan oleh: Yanivi S. Bachtiar dan S. Nurwahyu Harahap, Salemba Empat, Jakarta.
- Welsch,G.A., Hilton R.W.,& Gordon P.N, 2000, **Anggaran: Perencanaan Dan Pengendalian Laba**, Buku 2, Alih bahasa Purwatiningsih dan Maudy Warouw, Salemba Empat, Jakarta.