

**Evaluasi Penerapan *Sales Forecasting* dalam *Authoritative Budgeting*  
sebagai Acuan Penilaian Kinerja Karyawan dan Divisi Penjualan  
di PT XYZ Cabang Surabaya**

**Inge Laurentia Widjaja**

Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

inge\_laurentia@yahoo.com

**Abstrak** - Tujuan penulisan skripsi ini termasuk *explanatory research* karena fokus dari penulisan ini mengevaluasi penerapan *sales forecasting* dalam *authoritative budgeting* sebagai acuan penilaian kinerja karyawan dan divisi penjualan di PT XYZ cabang Surabaya. Hasil penelitian di perusahaan adalah peramalan penjualan dilakukan oleh kantor pusat (China) dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan kantor-kantor cabang di Indonesia termasuk cabang Surabaya menggunakan sistem penganggaran *authoritative* dan kantor pusat (China) menentukan dasar peramalan penjualan untuk kantor-kantor cabang di Indonesia termasuk cabang Surabaya secara *simple* yang hanya didasarkan pada pencapaian anggaran penjualan selama 3 bulan sebelumnya. Dampak yang terjadi atas anggaran penjualan perusahaan yang disusun dengan menggunakan sistem penganggaran *authoritative* dan peramalan penjualan yang ditentukan secara *simple* tersebut adalah menurunnya motivasi kinerja karyawan penjualan (*SPM* dan *SPG*) dalam memenuhi anggaran penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**Kata kunci** : Peramalan Penjualan, Sistem Penganggaran, Evaluasi Kinerja

**Abstract** - The purpose of this thesis includes an explanatory research because the focus of this paper evaluates the application of authoritative sales forecasting in budgeting to assess the performance of employees and sales division in Surabaya branch XYZ . The findings of the research in enterprise sales forecasting results of research conducted by the central office (China) in the conduct of sales budgeting branches in Indonesia including Surabaya branch authoritative budgeting system and the central office (China) determine the basis for forecasting sales

*branch offices Surabaya in Indonesia, including by simple branch based solely on the achievement of sales budget for the previous 3 months . The impact that occurred over the company's sales budget prepared using sistem budgeting and forecasting sales authoritative determined by simple motivation is declining sales employee performance ( SPM and SPG ) in meeting sales budgets set by the company.*

**Keywords** : *Sales Forecasting , Budgeting System , Performance Evaluation*

## **PENDAHULUAN**

Pada era persaingan bisnis yang semakin sulit ini, perusahaan dituntut untuk dapat terus berkembang dan dapat tetap hidup (*survive*). Perusahaan dapat terus berkembang dan *survive* apabila tujuannya telah tercapai. Tujuan perusahaan dapat dicapai melalui suatu perencanaan dan pengendalian yang baik. Perencanaan dapat dinyatakan dalam bentuk anggaran yang dikenal dengan nama *budget*. Menurut Hilton (2008), *Budget* merupakan rencana rinci yang dinyatakan dalam istilah kuantitatif, menentukan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama periode waktu tertentu.

Survey yang dilakukan oleh Right90, Inc. pada tahun 2009 menunjukkan bahwa 74% dari produsen yang disurvei menganggap peramalan penjualan penting untuk mencapai tujuan bisnis mereka, yaitu 33% yang menganggap peramalan penjualan ekstrim penting dilakukan dan 41% yang menganggap peramalan penjualan sangat penting dilakukan. Survey tersebut menunjukkan bahwa data peramalan penjualan digunakan dalam banyak keputusan bisnis penting yang dibuat oleh kunci area operasional seperti keuangan, manajemen perusahaan, operasi dan pemasaran. Perkiraan penjualan memberikan informasi terhadap keputusan manajemen pada hampir setiap aspek bisnis manufaktur, meliputi anggaran, arus kas, ekspansi, investasi untuk peralatan modal dan pembelian bahan baku, manajemen persediaan, *positioning* produk, perencanaan produksi dan penjadwalan manufaktur, perencanaan SDM dan perekrutan karyawan.

Dari hasil survey tersebut menunjukkan bahwa peramalan penjualan merupakan bagian penting dalam aktivitas bisnis perusahaan. Hasil peramalan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan informasi yang

berguna dalam perencanaan bisnis perusahaan. Dengan adanya peramalan penjualan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan. Namun, diperlukan peramalan penjualan yang akurat untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Survey yang dilakukan oleh University of Bristol (2010), dari 40 responden yang memberikan tanggapannya, yaitu dengan beberapa bidang perusahaan yang disurvei menunjukkan bahwa seluruh perusahaan tersebut menetapkan anggaran. Sebagian besar perusahaan tersebut memulai proses penganggaran mereka 4-6 bulan sebelum dimulainya tahun anggaran. Anggaran biasanya ditetapkan untuk setiap bulan dalam keuangan tahunan dan sebagian besar manajer menegaskan bahwa varians antara anggaran dan hasil aktual dilaporkan setiap bulannya dan perusahaan tersebut juga menyediakan data tahun sebelumnya untuk melakukan perbandingan serta hasil survey tersebut juga menunjukkan bahwa 95% dari manajer keuangan berpikir bahwa anggaran cukup, sangat atau sangat penting, terutama untuk evaluasi kinerja, kontrol dan perencanaan. Selain itu, manajer keuangan menganggap bahwa anggaran juga penting untuk fungsi koordinasi, komunikasi dan otorisasi.

Dari hasil survey tersebut menunjukkan bahwa *budget* merupakan alat yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adanya penyusunan *budget* dapat membantu perusahaan agar dapat mengalami peningkatan dalam kinerja karyawannya, sehingga tujuan perusahaan juga dapat dicapai. Oleh karena itu, dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan pertimbangan yang tepat dalam menentukan peramalan, sehingga *budget* yang disusun nantinya juga dapat terealisasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pihak manajemen perlu mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan dalam penyusunan anggaran tersebut.

Dalam perusahaan di bidang manufaktur dan dagang, anggaran penjualan merupakan suatu tonggak yang harus disusun terlebih dahulu, karena anggaran-anggaran yang lainnya tidak dapat disusun tanpa adanya estimasi penjualan. Anggaran penjualan itu sendiri disusun berdasarkan hasil dari ramalan penjualan. Pencapaian anggaran penjualan ini nantinya akan berdampak pada *reward* yang akan diterima oleh karyawan divisi penjualan.

PT XYZ merupakan salah satu kantor cabang perusahaan elektronik di Surabaya yang bergerak di bidang perdagangan barang-barang elektronik juga dilakukan peramalan penjualan dalam penyusunan anggaran penjualannya.

Dengan melakukan penelitian di perusahaan tersebut diharapkan penulis dapat mengevaluasi bagaimana penerapan *sales forecasting* dalam *authoritative budgeting* sebagai acuan penilaian kinerja karyawan dan divisi penjualan di PT XYZ cabang Surabaya.

## **METODE PENELITIAN**

Penulisan ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang hal yang diteliti. Data-data yang diperoleh peneliti dilakukan dengan teknik wawancara dan analisis dokumen milik perusahaan. Wawancara dilakukan dengan beberapa karyawan yang ada di perusahaan. Untuk memperoleh informasi mengenai sistem penganggaran yang ada di perusahaan dan sejauh mana delegasi wewenang yang diberikan kepada kantor cabang dilakukan wawancara dengan direktur utama dan branch manager serta didukung dengan dokumen penentuan anggaran penjualan dari perusahaan selama 4 periode. Kemudian untuk memperoleh informasi mengenai masalah apa yang dihadapi oleh karyawan penjualan dengan kewenangan yang diberikan kepada kantor cabang tersebut dilakukan wawancara dengan supervisor dan SPM/G dan didukung dengan dokumen % pencapaian anggaran penjualan SPM/G tahun 20XX.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Sistem Penganggaran dalam Perusahaan dan Delegasi Wewenang yang Diberikan kepada Kantor Cabang**

Peramalan penjualan dilakukan oleh kantor pusat yang berada di China, dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan menggunakan metode *authoritative* sehingga tidak melibatkan bawahan dalam menetapkan angka penjualan untuk setiap periodenya. Hanya pimpinan kantor pusat (China) yang akan menentukan anggaran penjualan masing-masing kantor cabang yang ada, yang kemudian akan disampaikan ke seluruh kantor-kantor cabang yang ada termasuk cabang Indonesia yang ada di Surabaya.

Kantor pusat (China) akan menyampaikan anggaran penjualan yang telah ditetapkan tersebut ke Direktur Utama kantor pusat Indonesia (Jakarta). Setelah kantor pusat Indonesia (Jakarta) menerima anggaran penjualan kantor-kantor cabang secara global yang telah ditentukan oleh kantor pusat (China), maka Direktur Utama kantor pusat Indonesia (Jakarta) akan menyampaikan anggaran penjualan tersebut ke setiap kantor-kantor cabang di seluruh Indonesia, termasuk cabang kota Surabaya melalui *Branch Manager*. Ketika kantor cabang Surabaya menerima data angka anggaran penjualan tersebut, maka *Branch Manager* cabang Surabaya akan menginformasikan kepada Supervisor agar dibuat rincian mengenai anggaran penjualan untuk masing-masing *SPM* dan *SPG*, inilah delegasi wewenang yang diberikan kantor pusat kepada kantor cabang.

Anggaran penjualan untuk setiap cabang PT. Elektronik “XYZ” yang ada di seluruh negara ditentukan oleh kantor pusat (China) sebagai produsen. Pada PT. Elektronik “XYZ” kantor-kantor cabang di negara Indonesia, anggaran penjualannya ditetapkan oleh kantor pusat (China) secara global setiap 3 bulan sekali secara *simple*, yaitu hanya dengan melihat pencapaian anggaran penjualan sebelumnya oleh seluruh *SPM* dan *SPG* pada kantor cabang tersebut, termasuk kantor cabang Surabaya yang di *mark up* sebesar 5-10% atau dengan menggunakan anggaran penjualan yang sama dengan periode sebelumnya.

Kantor pusat (China) akan memantau hasil penjualan periode 3 bulan sebelumnya untuk menyusun anggaran penjualan pada periode 3 bulan berikutnya. Ketika sebagian besar (70% ke atas) dari jumlah *SPM* dan *SPG* pada kantor cabang tersebut telah berhasil mencapai anggaran minimal sebesar 80 persen, maka oleh kantor pusat (China) anggaran penjualan pada kantor cabang tersebut akan di *mark up* sebesar 5-10 persen dari anggaran yang ditetapkan sebelumnya. Namun, ketika kurang dari 70% jumlah *SPM* dan *SPG* yang berhasil mencapai anggaran penjualan minimal sebesar 80 persen, maka anggaran penjualan periode 3 bulan berikutnya tetap stabil seperti periode sebelumnya.

Perusahaan tidak mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang ada termasuk salah satunya faktor pesaing dalam menentukan anggaran penjualannya. Sejauh ini, kantor pusat (China) masih berpikir yang utama adalah perusahaan bisa

memperoleh *income* sesuai dengan yang diharapkan, mengalami peningkatan omzet penjualan, serta demi kesejahteraan karyawan perusahaan.

Di bawah ini merupakan dokumen anggaran penjualan perusahaan selama 4 periode:

Tabel 4.1 Format Anggaran Penjualan Periode I

<b><u>ANGGARAN PENJUALAN PERIODE I</u></b>						
<b><u>TAHUN 20XX</u></b>						
<b>Cabang:</b>	Surabaya					
<b>SPM:</b>	X					
<b>Dealer:</b>	AAA					
<b>Store:</b>	Z					
<b>NAMA ITEM</b>	<b>UNIT</b>	<b>ANGGARAN</b>		<b>UNIT</b>	<b>REALISASI</b>	
		<b>HARGA JUAL</b>	<b>TOTAL</b>		<b>HARGA JUAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>AC</b>						
AC 1	10	XX	XX	12	XX	XX
AC 2	10	XX	XX	14	XX	XX
AC 3	10	XX	XX	12	XX	XX
AC 4	10	XX	XX	11	XX	XX
AC 5	10	XX	XX	10	XX	XX
			<b>Rp 164.380.000</b>			<b>Rp 164.993.000</b>
<b>Mesin Cuci</b>						
MC 1	6	XX	XX	10	XX	XX
MC 2	6	XX	XX	8	XX	XX
MC 3	6	XX	XX	7	XX	XX
			<b>Rp 31.995.000</b>			<b>Rp 42.699.000</b>
<b>Lemari Es</b>						
LE 1	6	XX	XX	5	XX	XX
LE 2	5	XX	XX	5	XX	XX
LE 3	5	XX	XX	5	XX	XX
			<b>Rp 53.012.375</b>			<b>Rp 24.851.625</b>
<b>Chest Freezer</b>						
CF 1	6	XX	XX	8	XX	XX
CF 2	5	XX	XX	4	XX	XX
CF 3	5	XX	XX	6	XX	XX
			<b>Rp 50.697.700</b>			<b>Rp 40.584.600</b>
<b><u>TOTAL ANGGARAN PERIODE I</u></b>			Rp 300.085.075			
<b><u>TOTAL REALISASI PERIODE I</u></b>			Rp 273.128.225			
<b><u>% PENCAPAIAN ANGGARAN</u></b>			91%			

Dari dokumen tersebut menunjukkan bahwa *SPM X* telah berhasil mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebesar 91% pada periode I.

Tabel 4.2 Format Anggaran Penjualan Periode II

<b><u>ANGGARAN PENJUALAN PERIODE II</u></b>						
<b><u>TAHUN 20XX</u></b>						
<b>Cabang:</b>	Surabaya					
<b>SPM:</b>	X					
<b>Dealer:</b>	AAA					
<b>Store:</b>	Z					
NAMA ITEM	ANGGARAN			REALISASI		
	UNIT	HARGA JUAL	TOTAL	UNIT	HARGA JUAL	TOTAL
<b>AC</b>						
AC 1	10	XX	XX	12	XX	XX
AC 2	10	XX	XX	9	XX	XX
AC 3	10	XX	XX	6	XX	XX
AC 4	10	XX	XX	8	XX	XX
AC 5	10	XX	XX	5	XX	XX
			<b>Rp 164.380.000</b>			<b>Rp 118.950.500</b>
<b>Mesin Cuci</b>						
MC 1	9	XX	XX	5	XX	XX
MC 2	6	XX	XX	4	XX	XX
MC 3	8	XX	XX	2	XX	XX
			<b>Rp 38.791.000</b>			<b>Rp 18.462.000</b>
<b>Lemari Es</b>						
LE 1	8	XX	XX	8	XX	XX
LE 2	7	XX	XX	6	XX	XX
LE 3	6	XX	XX	5	XX	XX
			<b>Rp 66.217.125</b>			<b>Rp 57.181.250</b>
<b>Chest Freezer</b>						
CF 1	8	XX	XX	7	XX	XX
CF 2	4	XX	XX	4	XX	XX
CF 3	4	XX	XX	3	XX	XX
			<b>Rp 45.851.600</b>			<b>Rp 38.930.400</b>
<b><u>TOTAL ANGGARAN PERIODE II</u></b>			Rp 315.239.725			
<b><u>TOTAL REALISASI PERIODE II</u></b>			Rp 233.524.150			
<b><u>% PENCAPAIAN ANGGARAN</u></b>			74%			

Dari dokumen tersebut menunjukkan bahwa pada periode II, anggaran penjualan ditingkatkan sebesar 5% oleh perusahaan dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya karena pada periode sebelumnya sebagian besar (70% ke atas, lihat **Tabel 5.1**) dari jumlah *SPM* dan *SPG*, termasuk *SPM X* berhasil mencapai anggaran di atas 80%. Namun, pada periode II pencapaian *SPM X* dalam anggaran penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan menurun hanya berhasil mencapai sebesar 74% dari pencapaian anggaran penjualan pada periode I sebesar 91%.

Tabel 4.3 Format Anggaran Penjualan Periode III

<b>ANGGARAN PENJUALAN PERIODE III</b>						
<b>TAHUN 20XX</b>						
<b>Cabang:</b>	Surabaya					
<b>SPM:</b>	X					
<b>Dealer:</b>	AAA					
<b>Store:</b>	Z					
NAMA ITEM	ANGGARAN			REALISASI		
	UNIT	HARGA JUAL	TOTAL	UNIT	HARGA JUAL	TOTAL
<i>AC</i>						
AC 1	10	XX	XX	12	XX	XX
AC 2	10	XX	XX	11	XX	XX
AC 3	10	XX	XX	8	XX	XX
AC 4	10	XX	XX	7	XX	XX
AC 5	10	XX	XX	5	XX	XX
			<b>Rp 164.380.000</b>			<b>Rp 98.418.000</b>
<i>Mesin Cuci</i>						
MC 1	9	XX	XX	7	XX	XX
MC 2	6	XX	XX	8	XX	XX
MC 3	8	XX	XX	6	XX	XX
			<b>Rp 38.791.000</b>			<b>Rp 33.477.500</b>
<i>Lemari Es</i>						
LE 1	8	XX	XX	3	XX	XX
LE 2	7	XX	XX	2	XX	XX
LE 3	6	XX	XX	3	XX	XX
			<b>Rp 66.217.125</b>			<b>Rp 20.682.750</b>
<i>Chest Freezer</i>						
CF 1	8	XX	XX	3	XX	XX
CF 2	4	XX	XX	4	XX	XX
CF 3	4	XX	XX	2	XX	XX
			<b>Rp 45.851.600</b>			<b>Rp 22.504.900</b>
<b>TOTAL ANGGARAN PERIODE III</b>			Rp 315.239.725			
<b>TOTAL REALISASI PERIODE III</b>			Rp 175.083.150			
<b>% PENCAPAIAN ANGGARAN</b>			56%			

Dari dokumen tersebut menunjukkan bahwa pada periode III, anggaran penjualan yang ditetapkan sama seperti anggaran pada periode II karena pada periode tersebut sebagian besar (kurang dari 70%, lihat **Tabel 5.1**) dari jumlah *SPM* dan *SPG* yang berhasil mencapai 80%, termasuk *SPM* X tidak berhasil mencapai anggaran sampai dengan 80% dan pada periode III pencapaian *SPM* X dalam anggaran penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan hanya berhasil mencapai sebesar 56% dari pencapaian anggaran penjualan pada periode II sebesar 74%.

Tabel 4.4 Format Anggaran Penjualan Periode IV

<b>ANGGARAN PENJUALAN PERIODE IV</b>						
<b><u>TAHUN 20XX</u></b>						
Cabang:	Surabaya					
SPM:	X					
Dealer:	AAA					
Store:	Z					
NAMA ITEM	ANGGARAN			REALISASI		
	UNIT	HARGA JUAL	TOTAL	UNIT	HARGA JUAL	TOTAL
<i>AC</i>						
AC 1	10	XX	XX	10	XX	XX
AC 2	10	XX	XX	9	XX	XX
AC 3	10	XX	XX	10	XX	XX
AC 4	10	XX	XX	7	XX	XX
AC 5	10	XX	XX	7	XX	XX
			<b>Rp 164.380.000</b>			<b>Rp 80.836.500</b>
<i>Mesin Cuci</i>						
MC 1	9	XX	XX	6	XX	XX
MC 2	6	XX	XX	10	XX	XX
MC 3	8	XX	XX	5	XX	XX
			<b>Rp 38.791.000</b>			<b>Rp 32.495.500</b>
<i>Lemari Es</i>						
LE 1	8	XX	XX	3	XX	XX
LE 2	7	XX	XX	4	XX	XX
LE 3	6	XX	XX	1	XX	XX
			<b>Rp 66.217.125</b>			<b>Rp 14.510.250</b>
<i>Chest Freezer</i>						
CF 1	8	XX	XX	4	XX	XX
CF 2	4	XX	XX	5	XX	XX
CF 3	4	XX	XX	2	XX	XX
			<b>Rp 45.851.600</b>			<b>Rp 29.934.100</b>
<b><u>TOTAL ANGGARAN PERIODE IV</u></b>			Rp 315.239.725			
<b><u>TOTAL REALISASI PERIODE IV</u></b>			Rp 157.776.350			
<b>% PENCAPAIAN ANGGARAN</b>			50%			

Dari dokumen tersebut menunjukkan bahwa pada periode IV, anggaran penjualan yang ditetapkan sama seperti anggaran pada periode III karena pada periode tersebut sebagian besar (kurang dari 70%, lihat **Tabel 5.1**) dari jumlah *SPM* dan *SPG* yang berhasil mencapai 80%, termasuk *SPM X* tidak berhasil mencapai anggaran sampai dengan 80% dan pada periode IV pencapaian *SPM X* dalam anggaran penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan hanya berhasil mencapai sebesar 50% dari pencapaian anggaran penjualan pada periode III sebesar 56%.

### **Evaluasi Kinerja Karyawan Penjualan dan Penentuan Jumlah Insentif Karyawan Penjualan**

Setiap 1 bulan sekali akan dilakukan evaluasi oleh Supervisor mengenai pencapaian anggaran penjualan masing-masing *SPM* dan *SPG*. Untuk penentuan jumlah insentif setiap bulannya, dilakukan dengan membagi rata anggaran penjualan yang telah ditetapkan untuk 3 bulan tersebut. Apabila anggaran yang telah ditentukan untuk setiap *SPM* dan *SPG* telah berhasil dicapai, maka perusahaan akan memberikan *reward* berupa insentif sesuai dengan persentase pencapaian anggaran mereka.

Tabel 4.5 Persentase Insentif bagi *SPM* dan *SPG*

<b>% Pencapaian Anggaran Penjualan</b>	<b>% Perhitungan Per Unit</b>
80%-100%	60%
100%-109%	100%
110%-119%	110%
120%-129%	120%
130%-139%	130%
140%-149%	140%
$\geq 150\%$	150%

Dari tabel di atas menunjukkan jumlah pencapaian dan insentif yang akan diterima oleh karyawan perusahaan, khususnya *SPM* dan *SPG*. Setiap *SPM* dan *SPG* yang berhasil mencapai anggaran penjualan pada tingkat 80% s/d  $\geq 150\%$  pada setiap bulannya akan mendapatkan insentif sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perhitungan insentif tersebut berasal dari unit yang berhasil dijual oleh setiap *SPM* dan *SPG* dikalikan dengan insentif per unitnya. Di mana setiap jenis produk perusahaan nominal insentif per unitnya berbeda-beda.

Ketika selama 2 periode (6 bulan), *SPM/SPG* berturut-turut tidak berhasil mencapai anggaran penjualan minimal 50 persen, maka akan dilakukan *rolling* kepada

*SPM/SPG* tersebut, jika sudah *dirolling* tetap tidak ada peningkatan kinerja maka perusahaan akan melakukan PHK. Jika pada periode tersebut anggaran penjualan tidak tercapai sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan, selama ini masih diberlakukan teguran secara lisan kepada *SPM* atau *SPG* yang bersangkutan.

### **Masalah yang Dihadapi oleh Karyawan Penjualan dengan Kewenangan yang Diberikan**

Dengan disusunnya anggaran penjualan secara *authoritative*, di mana tidak dilibatkannya *SPM* dan *SPG* dalam menyusun anggaran penjualan perusahaan dan dengan kewenangan yang diberikan oleh kantor pusat (China), serta tidak adanya pertimbangan faktor internal dan eksternal untuk meramalkan penjualan dalam menyusun anggaran penjualan perusahaan menimbulkan adanya masalah yang dihadapi oleh perusahaan, yaitu menurunnya tingkat motivasi kerja mereka dalam mencapai anggaran tersebut. Para *SPM* dan *SPG* merasa bahwa anggaran yang ditetapkan pusat (China) tergolong tinggi, mengingat adanya pesaing yang cukup ketat namun perusahaan tidak mempertimbangkan masalah pesaing ini dalam menentukan anggaran penjualan kantor cabang Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan selama ini anggaran penjualan sulit dicapai penuh serta produk perusahaan yang sering diminati konsumen pada kantor cabang Surabaya dari kantor pusat (China) jumlahnya juga sering kosong karena jumlah produknya terbatas, di mana pada cabang-cabang lain produk tersebut juga banyak diminati oleh konsumen, sehingga kantor cabang Surabaya sering kali kehabisan persediaan produk perusahaan terutama untuk produk yang sering terjual di pasaran.

Selama beberapa tahun berdiri, tingkat keberhasilan *SPM* atau *SPG* dalam mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan rata-rata berhasil mencapai sekitar 50 sampai dengan 60 persen. Selain itu juga menunjukkan selama tahun 20XX, *SPM* atau *SPG* tidak ada yang berhasil mencapai anggaran penjualan sampai 100 persen. Di bawah ini merupakan dokumen persentase pencapaian anggaran penjualan *SPM* dan *SPG* pada tahun 20XX:

Tabel 5.1

% Pencapaian Anggaran Penjualan SPM/SPG tahun 20XX

<b>% PENCAPAIAN ANGGARAN PENJUALAN SPM/G TAHUN 20XX</b>											
<b>Cabang: Surabaya</b>											
<b>PERIODE</b>	<b>NAMA SPM/G</b>	<b>% Pencapaian</b>	<b>PERIODE</b>	<b>NAMA SPM/G</b>	<b>% Pencapaian</b>	<b>PERIODE</b>	<b>NAMA SPM/G</b>	<b>% Pencapaian</b>	<b>PERIODE</b>	<b>NAMA SPM/G</b>	<b>% Pencapaian</b>
I	A	58%	II	A	57%	III	A	59%	IV	A	60%
	B	81%		B	83%		B	84%		B	79%
	C	57%		C	47%		C	56%		C	59%
	D	88%		D	60%		D	62%		D	42%
	E	87%		E	81%		E	82%		E	78%
	F	80%		F	52%		F	50%		F	56%
	G	88%		G	55%		G	69%		G	56%
	H	54%		H	53%		H	40%		H	52%
	I	82%		I	62%		I	55%		I	71%
	J	91%		J	74%		J	56%		J	50%
	K	93%		K	89%		K	82%		K	80%
	L	80%		L	77%		L	53%		L	50%
	M	87%		M	51%		M	84%		M	62%
	N	83%		N	81%		N	79%		N	81%
	O	81%		O	50%		O	60%		O	52%
	P	84%		P	57%		P	60%		P	57%
	Q	82%		Q	61%		Q	53%		Q	54%
	R	70%		R	57%		R	50%		R	55%
	S	50%		S	43%		S	61%		S	60%
	T	81%		T	52%		T	51%		T	63%

## **Rekomendasi untuk Mengoptimalkan Kewenangan yang Diberikan sebagai Acuan Penilaian Kinerja Karyawan dan Divisi Penjualan**

Di sini penulis akan mencoba memberikan rekomendasi terkait dengan bagaimana mengoptimalkan kewenangan yang diberikan tersebut sebagai acuan penilaian kinerja karyawan dan divisi penjualan untuk periode di masa mendatang agar dapat meningkatkan motivasi kerja *SPM* dan *SPG* sehingga anggaran penjualan yang ditetapkan dapat tercapai dengan efektif.

## **Menggunakan Sistem Penganggaran *Participative* dalam Menentukan Anggaran Penjualan Perusahaan**

Untuk mengatasi masalah ini, sebaiknya perusahaan menggunakan sistem penganggaran *participative* dalam menentukan anggaran penjualan perusahaan, yaitu dengan melibatkan karyawan (terutama *SPM* dan *SPG*) dalam menentukan anggaran penjualannya. Para *SPM* dan *SPG* merupakan karyawan yang terlibat secara langsung dalam aktivitas penjualan produk perusahaan kepada konsumen. Oleh karena itu, mereka yang lebih memahami faktor apa yang dapat mempengaruhi aktivitas penjualan produk-produk milik perusahaan.

Selain itu, sebaiknya kantor pusat juga memperluas partisipasi ini kepada kantor cabang Surabaya. Perluasan delegasi wewenang dalam partisipasi kantor cabang Surabaya tersebut dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada kantor cabang untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan anggaran operasional lain yang selama ini menjadi kewenangan penuh dari kantor pusat, yaitu anggaran produksi produk-produk perusahaan, mengingat bahwa persediaan produk dari kantor pusat sering kosong karena stoknya yang terbatas sehingga di sini kantor cabang dapat mengusulkan untuk memproduksi lebih banyak produk yang sering terjual dan mengurangi kapasitas produksi produk yang kurang diminati konsumen. Dengan memberikan kewenangan ini, maka dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan di kantor cabang Surabaya.

Meskipun ini di luar wewenang cabang Surabaya, namun sebaiknya dibicarakan di kantor pusat, agar untuk di masa mendatang dapat terjadi peningkatan kinerja karyawan di kantor cabang dan sesuai dengan teori Atkinson, dkk (2001), dengan *participative budgeting*, karyawan dapat memiliki komitmen

yang lebih besar dalam mencapai anggaran penjualan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, muncul tingkat motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai anggaran tersebut karena anggaran penjualan yang ditentukan telah melibatkan keikutsertaan mereka. Pada akhirnya, hal ini juga berdampak pada realisasi anggaran penjualan yang telah ditetapkan, dengan adanya keterlibatan mereka dalam menetapkan anggaran penjualan perusahaan, maka anggaran penjualan tersebut juga dapat tercapai dengan efektif (sesuai dengan yang telah ditetapkan).

### **Mempertimbangkan Faktor Internal dan Eksternal untuk Menentukan Peramalan Penjualan dalam Penyusunan Anggaran Penjualan Perusahaan**

#### **i. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peramalan Penjualan (*Sales Forecasting*) menurut Horngren, dkk (2008):**

##### *1. Past patterns of sales*

- Perusahaan melihat hasil penjualan di periode sebelumnya dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan pada periode berikutnya yang dapat disesuaikan berdasarkan hasil penjualan dari periode sebelumnya tersebut.

##### *2. Estimates made by the sales force*

- Perusahaan memperkirakan produk apa yang sering diminati oleh konsumen/produk apa yang sering terjual dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan sehingga dapat mempertimbangkan kapasitas produksi yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

##### *3. Competitors' action*

- Perusahaan mempertimbangkan kemungkinan strategi dan reaksi pesaing, seperti perubahan dalam harga dan kualitas produk dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat bersaing dengan pesaing dalam pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

##### *4. Change in the firm's prices*

- Perusahaan mempertimbangkan dampak dari adanya perubahan harga terhadap permintaan pelanggan dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan sehingga perusahaan dapat menyesuaikan anggaran penjualan yang akan disusun dengan adanya perubahan harga tersebut.

*5. Change in product mix*

- Perusahaan mempertimbangkan program *bundling*, penjualan produk paketan, yang terdiri dari produk yang sering terjual dengan yang jarang dengan harga *bundling* dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

*6. Market research study*

- Perusahaan mengumpulkan informasi tentang kondisi pasar dan preferensi pelanggan dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan sehingga perusahaan dapat menyesuaikan anggaran penjualan yang akan disusun sesuai dengan kondisi pasar dan preferensi pelanggan tersebut.

*7. Advertising and sales promotion plans*

- Perusahaan mempertimbangkan biaya iklan, seperti pembagian brosur, pemasangan spanduk dan mempertimbangkan biaya promosi penjualan, seperti memberikan potongan atau hadiah kepada konsumen yang membeli produk perusahaan dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

**ii. Menurut Christina, dkk (2001), faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan dapat Dibedakan Menjadi Dua Kelompok, yaitu:**

1. Faktor-faktor internal:

a. Penjualan pada periode sebelumnya

- Perusahaan melihat hasil penjualan di periode sebelumnya dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan pada periode berikutnya yang dapat disesuaikan berdasarkan hasil penjualan dari periode sebelumnya tersebut.

b. Kebijakan perusahaan

- Perusahaan mempertimbangkan pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, metode penetapan harga jual dalam menentukan

peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan

➤ Perusahaan mempertimbangkan jumlah produksinya untuk setiap produk perusahaan yang ada dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

d. Tenaga kerja yang tersedia

➤ Perusahaan mempertimbangkan jumlah dan kemampuan karyawannya dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan

➤ Perusahaan mempertimbangkan dana yang dimiliki dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

f. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan

➤ Perusahaan mempertimbangkan fasilitas yang ada dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun, misalnya kendaraan yang digunakan untuk mengirimkan produk perusahaan

2. Faktor-faktor eksternal:

a. Keadaan persaingan di pasar

➤ Perusahaan mempertimbangkan kondisi persaingan yang ada, tergolong sulit atau tidaknya dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

b. Posisi perusahaan dalam persaingan

➤ Perusahaan mempertimbangkan posisinya dibandingkan dengan para pesaing sejenis yang ada dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

c. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (*demand elasticity*)

➤ Perusahaan mempertimbangkan harga jual produknya dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

d. Selera konsumen

➤ Perusahaan mempertimbangkan bagaimana selera dari konsumennya dalam menentukan peramalan penjualan untuk menyusun anggaran penjualan perusahaan yang dapat mendukung pencapaian anggaran penjualan yang akan disusun.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian di perusahaan hasil penelitian peramalan penjualan dilakukan oleh kantor pusat (China) dalam melakukan penyusunan anggaran penjualan kantor-kantor cabang di Indonesia termasuk cabang Surabaya menggunakan sistem penganggaran *authoritative* dan kantor pusat (China) menentukan dasar peramalan penjualan untuk kantor-kantor cabang di Indonesia termasuk cabang Surabaya secara *simple* yang hanya didasarkan pada pencapaian anggaran penjualan selama 3 bulan sebelumnya.

Saran dari penulis adalah sebaiknya perusahaan menggunakan sistem penganggaran *participative* dalam menentukan anggaran penjualan perusahaan, yaitu dengan melibatkan karyawan (terutama *SPM* dan *SPG*) dalam menentukan anggaran penjualannya serta memperluas partisipasi pada kantor cabang tersebut serta mempertimbangkan faktor internal dan eksternal dalam menentukan peramalan penjualan dalam penyusunan anggaran penjualan perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Atkinson, Anthony, A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young. (2001) *Management Accounting 3<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Prentice Hal.
- Christina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto, dan Edy Sukarno. (2001) *Anggaran Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dugdale, David, dan Stephen Lyne, University of Bristol. (2010) *Budgeting Practice and Organisational Structure*. Research Report. Available:

[http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/Budgeting %20and%20planning/cid\\_ressum\\_budgeting\\_practice\\_organisational\\_structu re\\_may2010.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/Budgeting%20and%20planning/cid_ressum_budgeting_practice_organisational_structu re_may2010.pdf)

Hilton, W., Ronald. (2008) *Managerial Accounting 7<sup>th</sup> edition*. New York: Mc Graw Hill.

Horngren, T., Charles, Gary L. Sundem, William O. Stratton, David Burgstahler., dan Jeff Scahzbeg. (2008) *Introduction to Management Accounting 14<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Prentice Hal.

Right 90, Inc. (2009) *Answering the Sales Forecasting Challenge for Manufacturers*. Research Report. Available: [http://www.right90.com/whitepapers/answering\\_the\\_sales\\_forecasti...ge\\_for\\_manufacturersFINALPRINT.pdf](http://www.right90.com/whitepapers/answering_the_sales_forecasti...ge_for_manufacturersFINALPRINT.pdf)