

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

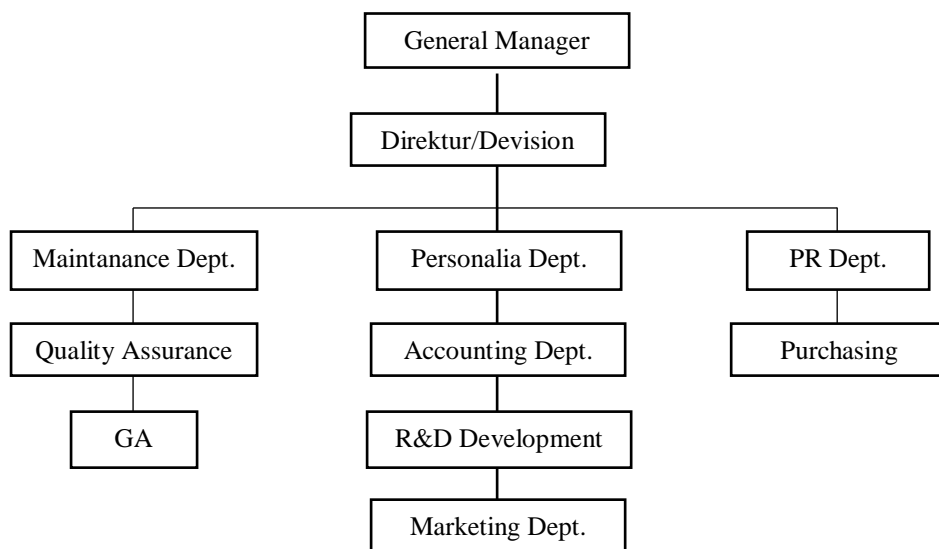
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1. Sejarah

PT. Jaya Bakti Raharja Bandung merupakan perusahaan bergerak di bidang distributor, terutama bergerak dibidang penjualan produk PT. Ultra Sakti. Pada tahun 2014, PT. Jaya Bakti Raharja Bandung mulai berdiri dan dipegang oleh 4 orang pemegang saham, PT. Jaya Bakti Raharja Bandung juga merupakan member dari PT. MPM (Principle).

PT. Jaya Bakti Raharja Bandung beralamatkan Jl. Sauyunan Mas Bar. I No.5, Kb. Lega, Kec. Bojongloa Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40236.

4.1.1.2. Struktur Organisasi

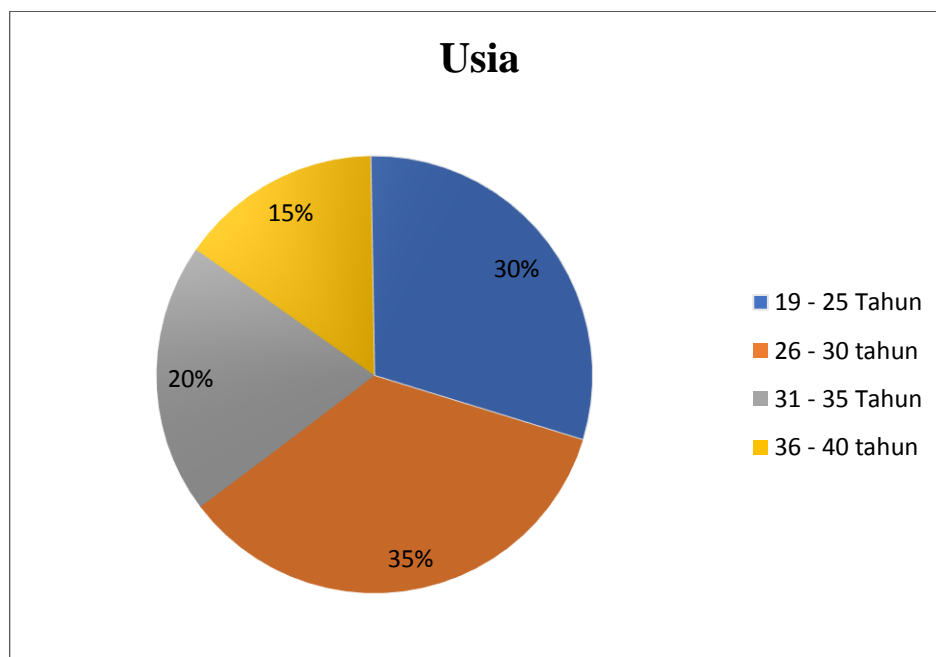


Gambar 4.1
Struktur Organisasi

4.1.2. Gambaran umum Karakteristik Responden

4.1.2.1. Berdasarkan Usia

Berdasarkan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 40 Responden yang merupakan karyawan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung, maka diperoleh uraian mengenai karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan usia seperti yang tersaji pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

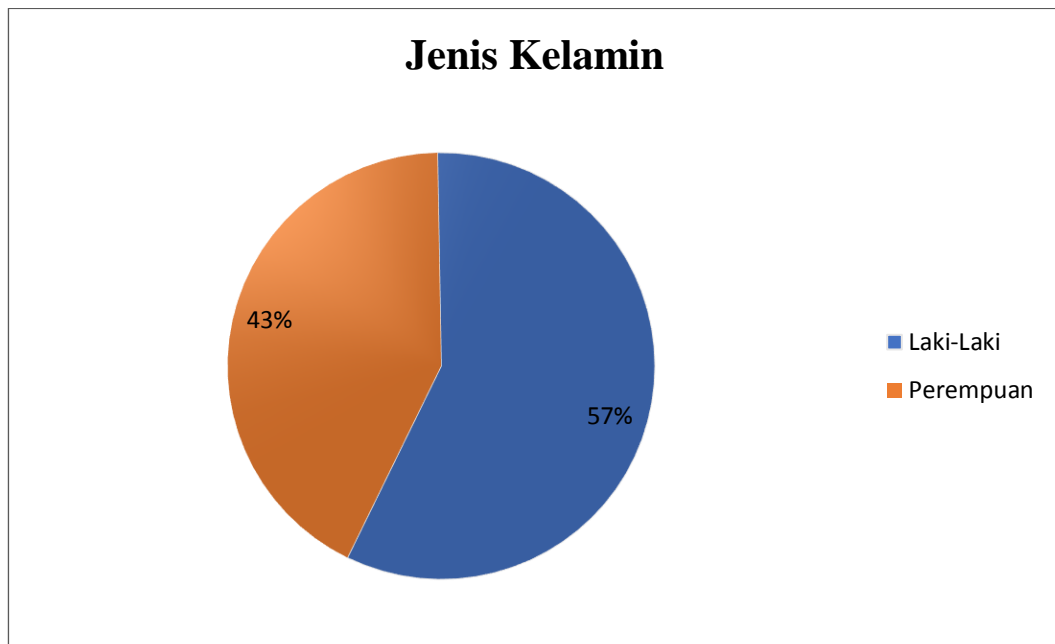
Sumber : Pengolahan data, 2020

Dari hasil penelitian yang dapat dilihat dari gambar 4.2 menunjukkan bahwa dari 40 responden sebanyak 30% atau 12 orang responden yang berusia 19-25 tahun, sebanyak 35% atau 14 orang responden berusia 26-30 tahun, sebanyak 20% atau 8 orang responden berusia 31-35 tahun, dan sisanya sebanyak 15% atau 6 orang berusia 36-40 tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Jaya Bakti

Raharja Bandung didominasi oleh karyawan yang berusia 26-30 tahun. Dengan karakter usia tersebut, dianggap mampu mengisi kuesioner dan menjadi sampel dalam penelitian ini.

4.1.2.2. Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada penelitian ini jenis kelamin menjadi salah satu karakteristik responden PT. Jaya Bakti Raharja Bandung. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Gambar 4.3.



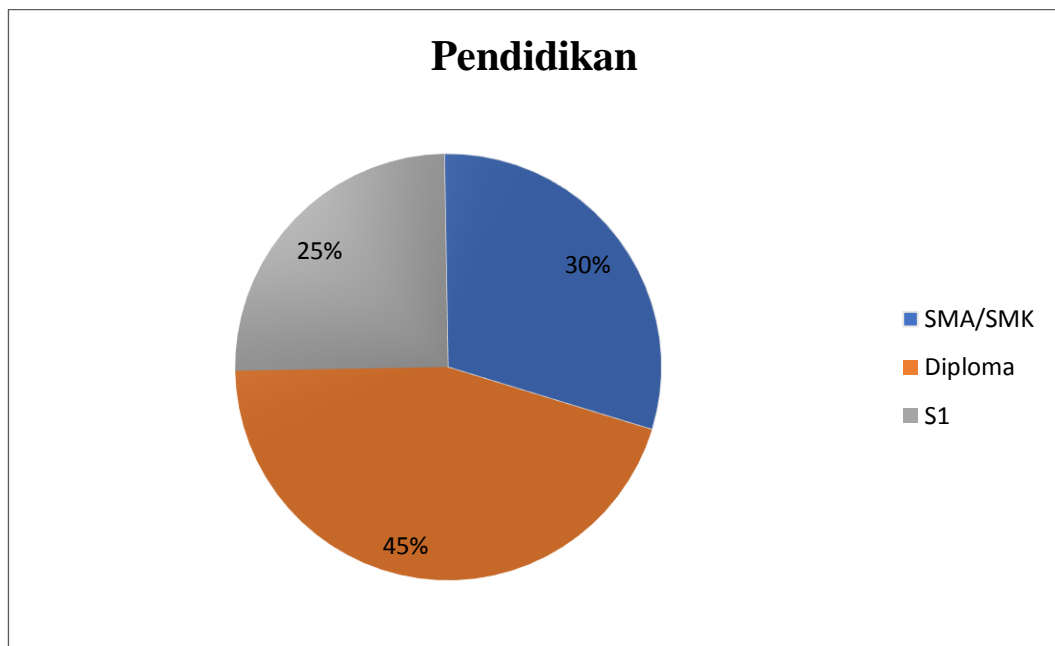
Gambar 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber : Pengolahan Data, 2019

Dari hasil penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 4.3 menunjukkan bahwa dari 40 Responden sebanyak 57% atau 23 orang responden adalah Laki-laki, dan sisanya sebanyak 43% atau 17 orang responden adalah Perempuan. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa karyawan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung didominasi oleh pria. Dengan proporsi seperti itu sampel penelitian sudah dapat mewakili keseluruhan data yang dibutuhkan untuk proses penelitian.

4.1.2.3. Berdasarkan pendidikan

Pendidikan juga menjadi salah satu karakteristik responden PT. Jaya Bakti Raharja Bandung. Jumlah responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Karakteristik responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber : Pengolahan Data, 2019

Dari hasil penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 4.4 menunjukkan bahwa dari 40 Responden sebanyak 30% atau 12 orang responden memiliki pendidikan SMA/SMK, sebanyak 45% atau 18 orang responden memiliki pendidikan diploma, dan sisanya sebanyak 25% atau 10 orang responden memiliki pendidikan S1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung

didominasi oleh karyawan dengan pendidikan Diploma. Dengan proporsi seperti itu sampel penelitian sudah dapat mewakili keseluruhan data yang dibutuhkan untuk proses penelitian.

4.1.2.4. Kesimpulan Gambaran Umum Karakteristik Responden

Berdasarkan gambaran karakteristik responden yang telah dijelaskan sebelumnya, maka gambaran umum karyawan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung yaitu mayoritas berusia 26-30 tahun dengan jenis kelamin pria serta didominasi dengan pendidikan Diploma.

4.1.3. Pengujian Kualitas Alat Ukur Penelitian

4.1.3.1. Uji Validitas

Uji validitas akan menguji masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dimana keseluruhan variabel penelitian memuat 10 indikator pernyataan untuk kualitas pertanyaan sebagai variabel X dan 4 indikator pernyataan untuk loyalitas pelanggan sebagai variabel Y yang harus dijawab oleh responden. Adapun kriteria yang digunakan dalam menentukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05
2. Derajat kebebasan ($df = n - 2 = 40 - 2 = 38$, didapat $r_{tabel} = 0,264$ (nilai r_{tabel} untuk $n=40$).
3. Jika r hitung lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka butir pernyataan atau pertanyaan atau indikator tersebut dikatakan valid.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, uji validitas dari hasil penyebaran kuesioner mengenai Anggaran penjualan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Variabel Anggaran Penjualan

	<i>Corrected Item-Total Correlation (r hitung)</i>	r tabel	Keterangan
X1	0,612	0,264	Valid
X2	0,484	0,264	Valid
X3	0,431	0,264	Valid
X4	0,530	0,264	Valid
X5	0,506	0,264	Valid
X6	0,530	0,264	Valid
X7	0,474	0,264	Valid
X8	0,469	0,264	Valid
X9	0,408	0,264	Valid
X10	0,517	0,264	Valid
X11	0,471	0,264	Valid
X12	0,483	0,264	Valid

Data : Pengolah data, 2020

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) tiap item pertanyaan dengan total skor yang diperoleh lebih besar dari nilai r tabel sebesar 0,264. Dengan demikian dari kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk variabel Anggaran Penjualan dapat dinyatakan valid dan layak sebagai alat ukur dalam analisis data berikutnya.

Sedangkan hasil uji validitas dari hasil penyebaran kuesioner mengenai Senjangan Anggaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Variabel Senjangan Penjualan

	<i>Corrected Item-Total Correlation (r hitung)</i>	r tabel	Keterangan
Y1	0,541	0,264	Valid
Y2	0,446	0,264	Valid
Y3	0,485	0,264	Valid
Y4	0,580	0,264	Valid
Y5	0,499	0,264	Valid
Y6	0,437	0,264	Valid
Y7	0,472	0,264	Valid
Y8	0,415	0,264	Valid
Y9	0,548	0,264	Valid
Y10	0,412	0,264	Valid
Y11	0,522	0,264	Valid
Y12	0,433	0,264	Valid

Data : Pengolah data, 2020

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation (r hitung)* tiap item pertanyaan dengan total skor yang diperoleh lebih besar dari nilai r tabel sebesar 0,264. Dengan demikian dari kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk variabel Senjangan Anggaran dapat dinyatakan valid dan layak sebagai alat ukur dalam analisis data berikutnya.

4.1.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain, reliabilitas instrumen mencirikan tingkat konsistensi.

Untuk melakukan uji reliabilitas, peneliti menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Hasil uji reliabilitas dari pernyataan variabel Anggaran Penjualan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tabel uji Reliabilitas Variabel Anggaran Penjualan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,710	12

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan hasil uji realibilitas yang dilakukan terhadap semua item dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian dapat dikatakan reliabel dapat dilihat pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa variabel anggaran penjualan dinyatakan reliabel. Karena setelah dilakukan pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,264 sehingga dapat dinyatakan instrumen pada masing-masing variabel tersebut dikatakan handal untuk dijadikan sebagai alat ukur.

Sedangkan Untuk melakukan uji reliabilitas, peneliti menggunakan rumus *Cronbach's Alpha*. Hasil uji reliabilitas dari pernyataan variabel senjangan anggaran dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.4
Tabel uji Reliabilitas Variabel Senjangan Anggaran

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,688	12

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan hasil uji realibilitas yang dilakukan terhadap semua item dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semua item penelitian dapat dikatakan reliabel dapat dilihat pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa variabel senjangan anggaran dinyatakan reliabel. Karena setelah dilakukan pengujian reliabilitas menghasilkan nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari nilai r_{tabel} yaitu 0,264 sehingga dapat dinyatakan instrumen pada masing-masing variabel tersebut dikatakan handal untuk dijadikan sebagai alat ukur.

4.1.4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan kumpulan data atau hasil pengamatan yang dilakukan. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih serta hubungan antar variabel itu sendiri. Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah anggaran penjualan dan senjangan anggaran. Dengan kriteria skor penilaian sebagai berikut: (Sugiyono,2016).

Tabel 4.4
Kriteria Penilaian

Skor	Kriteria Penilaian
30-53	Sangat rendah
54-77	Rendah
78-101	Sedang
102-125	Kuat
126-149	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2016)

4.1.5. Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel anggaran penjualan sebagai variabel bebas (independen) dan senjangan anggaran sebagai variabel terikat (dependen). Data variabel-variabel tersebut diperoleh dari hasil quisioner yang disebar.

4.1.5.1. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Anggaran Penjualan

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 40 responden, dimana dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah karyawan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung, berdasarkan hasil kuesioner dari variabel Motivasi maka deskripsi tanggapan responden dapat dijelaskan seperti berikut ini:

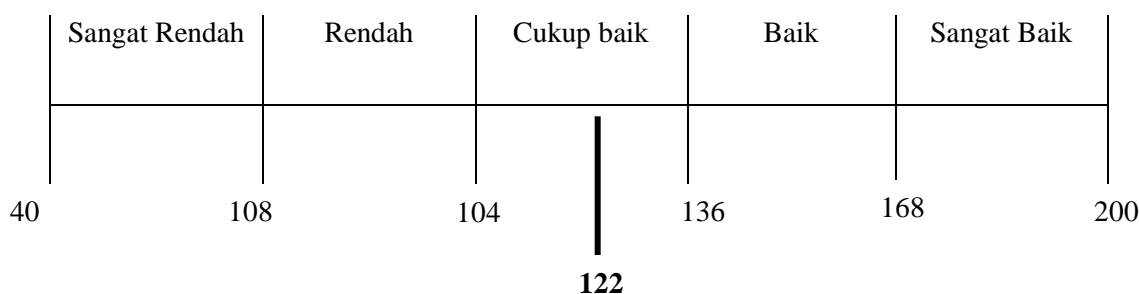
Tabel 4.5
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Anggaran Penjualan Umumnya Berisi Dalam Satuan Rupiah Dan
Atau Unit Tertentu.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	5	12%	25
Setuju	4	10	25%	40
Ragu	3	12	30%	36
Tidak Setuju	2	8	21%	16
Sangat Tidak Setuju	1	5	12%	5
Total		40	100%	122

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.5 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan umumnya berisi dalam satuan rupiah dan atau unit tertentu, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 (12%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 10 (25 %) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 12 (30%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 8 (21%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5 (12%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 122 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat cukup baik mengenai: Anggaran penjualan umumnya berisi dalam satuan rupiah dan atau unit tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa Anggaran Penjualan Umumnya Berisi Dalam Satuan Rupiah Dan Atau Unit Tertentu.

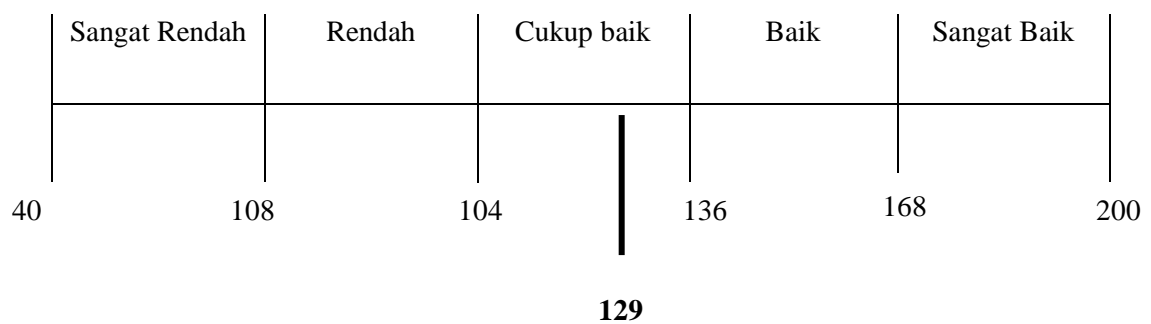
Tabel 4.6
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Jika Anggaran Penjualan Biasanya Di Rumuskan Mencakup
Jangka Waktu Satu Tahun Atau Kurang.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	6	15%	30
Setuju	4	13	33%	52
Ragu	3	8	20%	24
Tidak Setuju	2	10	25%	20
Sangat Tidak Setuju	1	3	7%	3
Total		40	100%	129

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan biasanya di rumuskan mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 (15%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 13 (33%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 8 (20%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 10 (25%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 (7%) responden

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 129 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat cukup baik mengenai: anggaran penjualan biasanya di rumuskan mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan biasanya di rumuskan mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang.

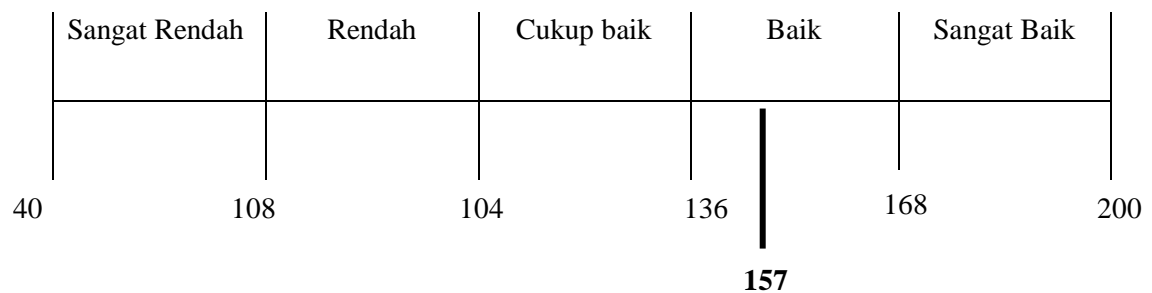
Tabel 4.7
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Jika Anggaran Penjualan Berisi Komitmen Atau Kesanggupan
Manajemen Untuk Mencapai Jumlah Penjualan Tertentu.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	16	40%	80
Setuju	4	12	30%	48
Ragu	3	7	18%	21
Tidak Setuju	2	3	8%	6
Sangat Tidak Setuju	1	2	5%	2
Total		40	100%	157

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai jumlah penjualan tertentu, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 (40%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 12 (30%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 7 (18%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 (8%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 (5%) Responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 155 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Anggaran penjualan

berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai jumlah penjualan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa Anggaran penjualan berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai jumlah penjualan tertentu.

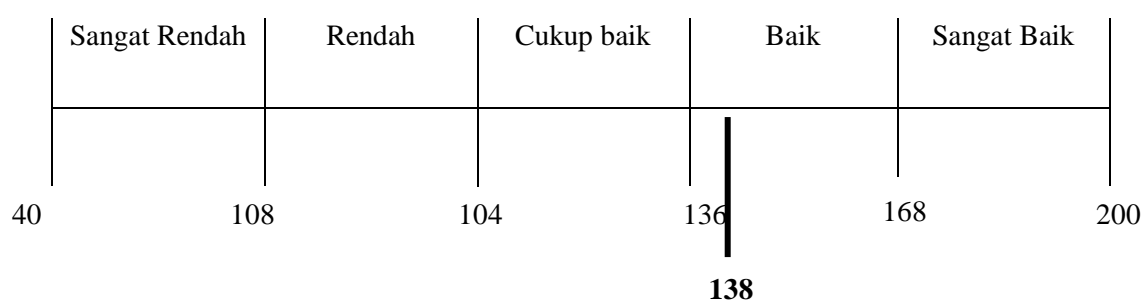
Tabel 4.8
Tanggapan responden Mengenai :
Apakah Setuju Usulan Anggaran Penjualan Biasanya *Di-Review* Dan
Disetujui Oleh Pihak Yang Berwenang.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	9	23%	45
Setuju	4	11	28%	44
Ragu	3	13	33%	39
Tidak Setuju	2	3	8%	6
Sangat Tidak Setuju	1	4	10%	4
Total		40	100%	138

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.8 tanggapan responden mengenai : Usulan anggaran penjualan biasanya di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 (23%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 11 (28%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 13 (33%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 (8%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 (10%) Responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 138 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: usulan anggaran penjualan biasanya di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa usulan anggaran penjualan biasanya di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang.

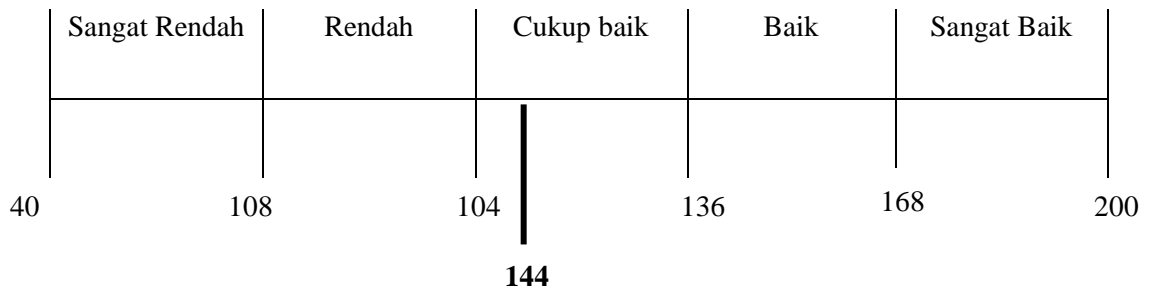
Tabel 4.9
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Jika Anggaran Penjualan Hanya Dapat Diubah Di Bawah Kondisi Tertentu.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	6	15%	30
Setuju	4	21	53%	84
Ragu	3	7	18%	21
Tidak Setuju	2	3	8%	6
Sangat Tidak Setuju	1	3	8%	3
Total		40	100%	144

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.9 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 (15%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 21 (53%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 7 (18%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 (8%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 (3%) responden

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 144 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: anggaran penjualan hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.

Tabel 4.10
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Jika Kinerja Penjualan Dibandingkan Dengan Anggaran
Penjualan Dan Selisihnya Dianalisis.

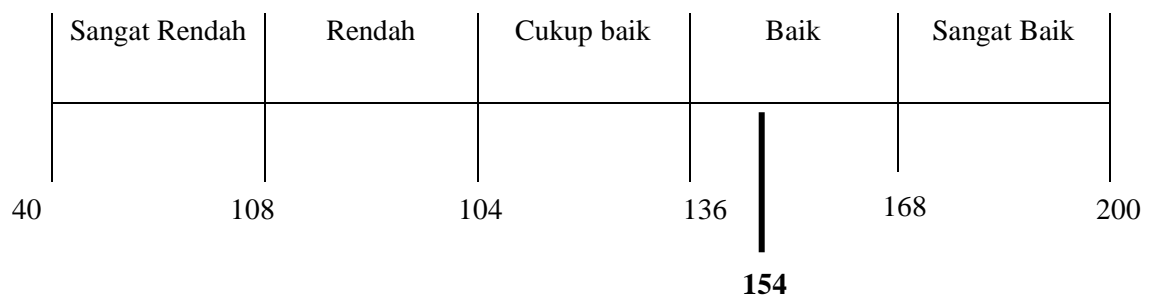
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	9	23%	45
Setuju	4	19	48%	76
Ragu	3	10	25%	30
Tidak Setuju	2	1	3%	2
Sangat Tidak Setuju	1	1	3%	1
Total		40	100%	154

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.10 tanggapan responden mengenai : Kinerja penjualan dibandingkan dengan anggaran penjualan dan selisihnya dianalisis, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 (23%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 19 (48%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 10 (25%)

responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 154 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Kinerja penjualan dibandingkan dengan anggaran penjualan dan selisihnya dianalisis. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa kinerja penjualan dibandingkan dengan anggaran penjualan dan selisihnya dianalisis.

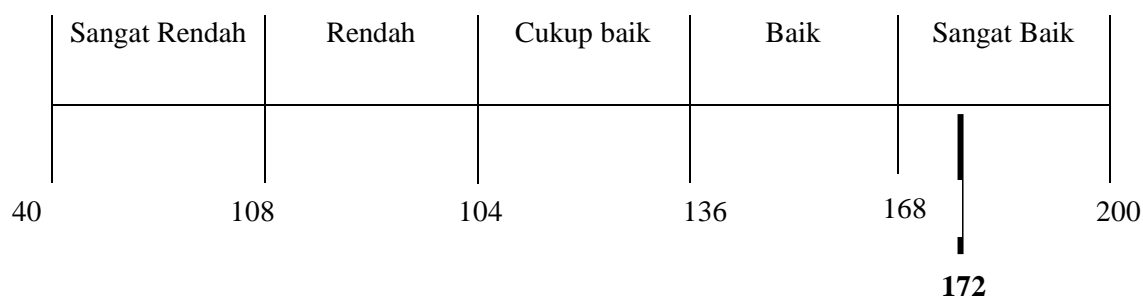
Tabel 4.11
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Anggaran Penjualan Merupakan Hasil Akhir Proses Penyusunan Rencana Penjualan.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	22	55%	110
Setuju	4	14	35%	56
Ragu	3	0	0%	0
Tidak Setuju	2	2	5%	4
Sangat Tidak Setuju	1	2	5%	2
Total		40	100%	172

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.11 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana penjualan, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 (55%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 14 (35%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 172 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat sangat baik mengenai: Anggaran penjualan merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana penjualan.

Tabel 4.12
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Anggaran Penjualan Merupakan Aktivitas Penjualan Yang Akan Dilaksanakan Perusahaan.

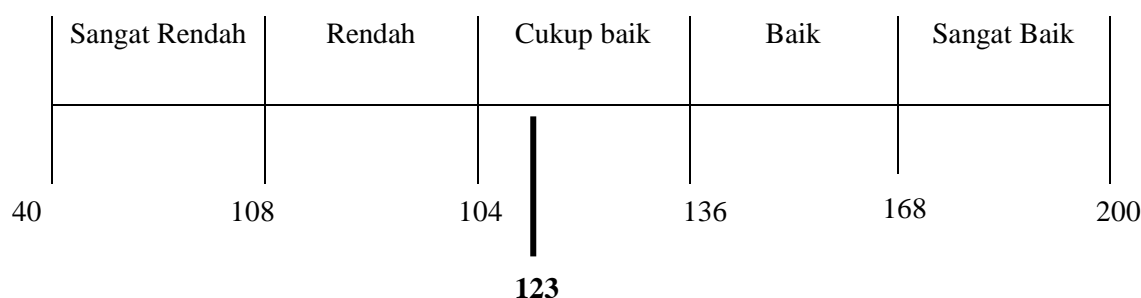
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	5	13%	25
Setuju	4	11	28%	44
Ragu	3	8	20%	24
Tidak Setuju	2	14	35%	28
Sangat Tidak Setuju	1	2	5%	2

Total		40	100%	123
--------------	--	-----------	-------------	------------

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.12 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan merupakan cetak biru aktivitas penjualan yang akan dilaksanakan perusahaan, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 (13%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 11 (28%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 8 (20%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 14 (35%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 123 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat cukup baik mengenai: anggaran penjualan merupakan aktivitas penjualan yang akan dilaksanakan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan merupakan aktivitas penjualan yang akan dilaksanakan perusahaan.

Tabel 4.13
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Komunikasi Intern
Yang Menghubungkan Berbagai Unit Organisasi Dalam Perusahaan Dan
Yang Menghubungkan Manajer Bawah Dengan Manajer Atas.

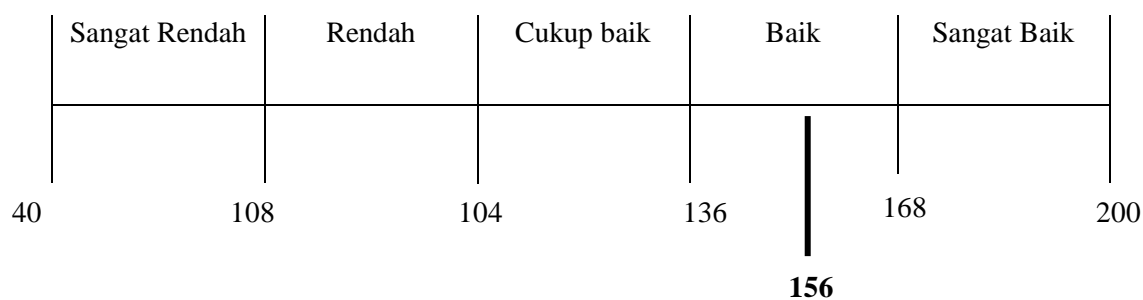
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Kumulatif
Sangat Setuju	5	7	18%	35
Setuju	4	23	58%	92

Ragu	3	9	23%	27
Tidak Setuju	2	1	3%	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0
Total		40	100%	156

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.13 tanggapan responden mengenai : anggaran penjualan berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 (18%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 23 (58%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 9 (20%) responden, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 156 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Anggaran Penjualan berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai

unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.

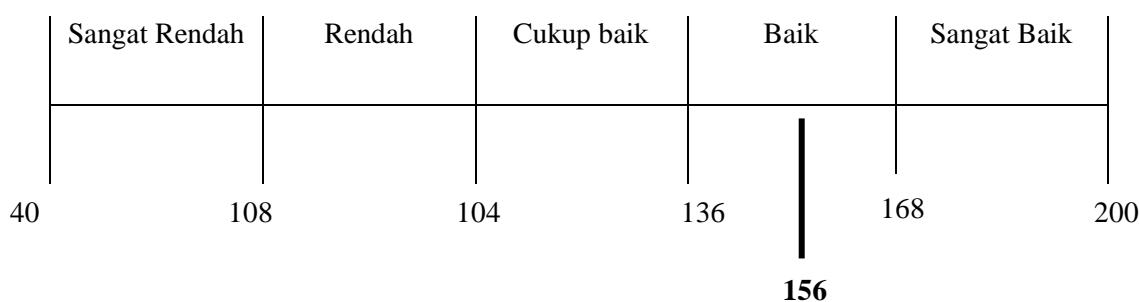
Tabel 4.14
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Tolak Ukur Yang Dipakai
Sebagai Pembanding Hasil Penjualan Sesungguhnya.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	8	20%	40
Setuju	4	23	58%	92
Ragu	3	6	15%	18
Tidak Setuju	2	3	8%	6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0
Total		40	100%	156

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.14 tanggapan responden mengenai : anggaran penjualan berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil penjualan sesungguhnya, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 (20%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 23 (58%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 6 (15%) responden, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 (8%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 156 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Anggaran penjualan berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil penjualan sesungguhnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil penjualan sesungguhnya.

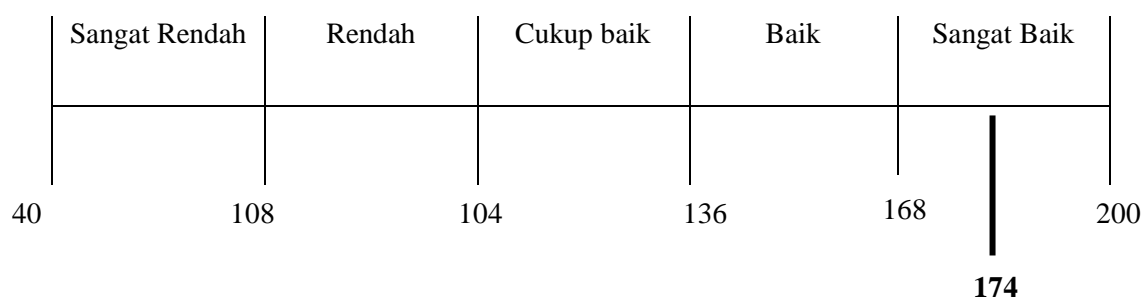
Tabel 4.15
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Jangka Waktu Anggaran Penjualan Biasanya Dibagi Kedalam
Jangka Waktu Bulanan.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	18	45%	90
Setuju	4	20	50%	80
Ragu	3	1	3%	3
Tidak Setuju	2	0	0%	0
Sangat Tidak Setuju	1	1	3%	1
Total		40	100%	174

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.15 tanggapan responden mengenai : jangka waktu anggaran penjualan biasanya dibagi kedalam jangka waktu bulanan, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 (45%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 20 (50%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 1 (3%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 174 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat sangat baik mengenai: Jangka waktu anggaran penjualan biasanya dibagi kedalam jangka waktu bulanan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa : jangka waktu anggaran penjualan biasanya dibagi kedalam jangka waktu bulanan.

Tabel 4.16
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Jangka Waktu Anggaran Penjualan Biasanya
Sesuai Dengan Periode Akuntansi Keuangan

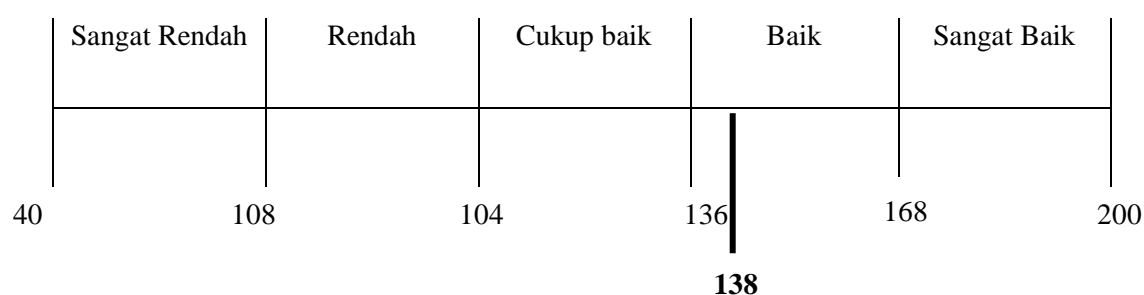
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	4	10%	20
Setuju	4	21	53%	84
Ragu	3	7	18%	21
Tidak Setuju	2	5	13%	10
Sangat Tidak Setuju	1	3	8%	3
Total		40	100%	138

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.16 tanggapan responden mengenai : Jangka waktu anggaran penjualan biasanya sesuai dengan periode akuntansi keuangan, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 (10%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 21 (53%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 7 (18%)

responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5 (13%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 (8%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 138 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Jangka waktu anggaran penjualan biasanya sesuai dengan periode akuntansi keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa jangka waktu anggaran penjualan biasanya sesuai dengan periode akuntansi keuangan.

Dari penilaian-penilaian tersebut, berikut ini tanggapan responden terhadap Anggaran Penjualan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung:

Tabel 4.17
Tanggapan responden Mengenai :
Anggaran Penjualan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung

No	Pernyataan	Skor	Penilaian
1	Apakah Anda Setuju Anggaran penjualan umumnya berisi dalam satuan rupiah dan atau unit tertentu.	122	Cukup baik

No	Pernyataan	Skor	Penilaian
2	Setujukah jika Anggaran penjualan biasanya di rumuskan mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang.	129	Cukup baik
3	Setujukah Jika Anggaran Penjualan Berisi Komitmen Atau Kesanggupan Manajemen Untuk Mencapai Jumlah Penjualan Tertentu	157	Baik
4	Apakah Setuju Usulan Anggaran Penjualan Biasanya <i>Di-Review</i> Dan Disetujui Oleh Pihak Yang Berwenang.	138	Baik
5	Setujukah Jika Anggaran Penjualan Hanya Dapat Diubah Di Bawah Kondisi Tertentu.	144	Cukup baik
6	Setujukah Jika Kinerja Penjualan Dibandingkan Dengan Anggaran Penjualan Dan Selisihnya Dianalisis.	154	Baik
7	Setujukah Anggaran Penjualan Merupakan Hasil Akhir Proses Penyusunan Rencana Penjualan.	172	Sangat Baik
8	Setujukah Anggaran Penjualan Merupakan Cetak Biru Aktivitas Penjualan Yang Akan Dilaksanakan Perusahaan.	123	Cukup baik
9	Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Komunikasi Intern Yang Menghubungkan Berbagai Unit Organisasi Dalam Perusahaan Dan Yang Menghubungkan Manajer Bawah Dengan Manajer Atas.	156	Baik
10	Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Tolak Ukur Yang Dipakai Sebagai Pembanding Hasil Penjualan Sesungguhnya.	156	Baik
11	Setujukah Jangka Waktu Anggaran Penjualan Biasanya Dibagi Kedalam Jangka Waktu Bulanan .	174	Sangat Baik
12	Setujukah Jangka Waktu Anggaran Penjualan Biasanya Sesuai Dengan Periode Akuntansi Keuangan	138	Baik
Rata-rata		146,9	Baik

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel pada 4.17 didapatkan hasil penilaian responden terhadap Anggaran Penjualan pada PT. Jaya Bakti Raharja Bandung dengan jumlah skor

rata-rata sebesar 146,9. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa responden memiliki penilaian yang baik terhadap anggaran penjualan yang dimiliki PT. Jaya Bakti Raharja Bandung. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Jaya Bakti Raharja Bandung memiliki anggaran penjualan dalam melakukan anggaran baik di perusahaan.

4.1.5.2. Tanggapan Responden Mengenai Senjangan Anggaran

Dari hasil penyebaran kuesioner, kepada 40 responden, dimana dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah karyawan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung, berdasarkan hasil kuesioner dari variabel Senggangan Anggaran maka deskripsi tanggapan responden dapat dijelaskan seperti berikut ini :

Tabel 4.17
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Jika Target Anggaran Di Tempat Anda
Bekerja Dapat Dicapai Dengan Mudah.

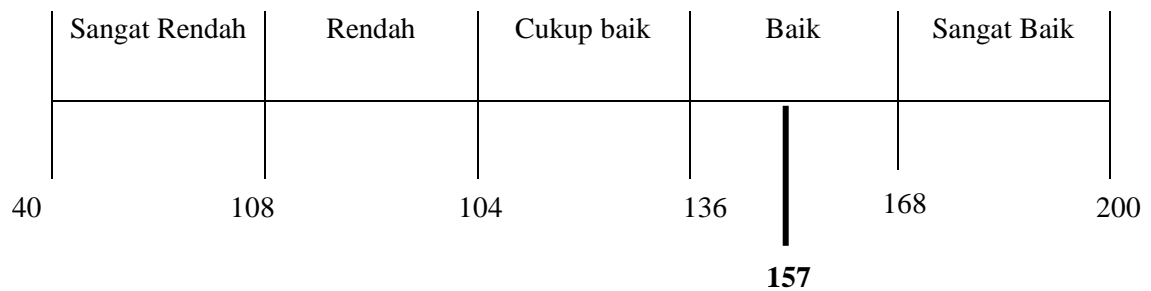
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	16	40%	80
Setuju	4	12	30%	48
Ragu	3	7	18%	21
Tidak Setuju	2	3	8%	6
Sangat Tidak Setuju	1	2	5%	2
Total		40	100%	157

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.17 tanggapan responden mengenai : Target anggaran di tempat anda bekerja dapat dicapai dengan mudah, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 (40%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 12 (30%)

responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 7 (18%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 (8%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 157 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Target anggaran di tempat anda bekerja dapat dicapai dengan mudah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa target anggaran di tempat anda bekerja dapat dicapai dengan mudah.

Tabel 4.18
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Target Yang Dijabarkan Dalam Anggaran
Sangat Sulit Untuk Dicapai/Direalisasikan.

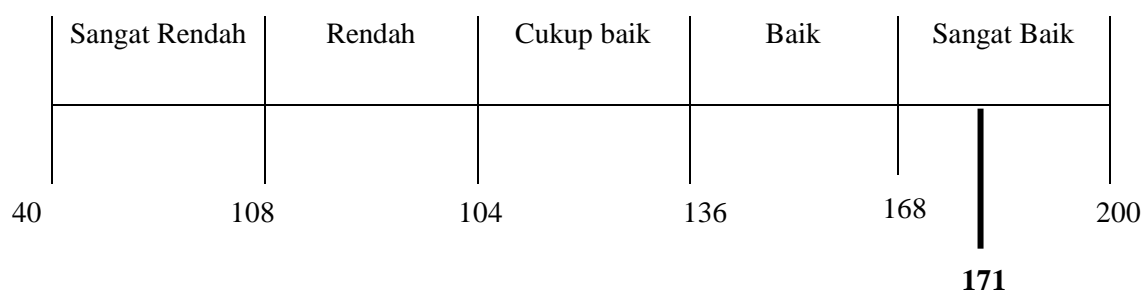
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	15	38%	75
Setuju	4	21	53%	84
Ragu	3	4	10%	12
Tidak Setuju	2	0	0%	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0

Total		40	100%	171
--------------	--	-----------	-------------	------------

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.18 tanggapan responden mengenai : Target yang dijabarkan dalam anggaran sangat sulit untuk dicapai/direalisasikan, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 (38%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 21 (53%) responden, dan yang menyatakan Ragu sebanyak 4 (10%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 171 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat sangat baik mengenai: Target yang dijabarkan dalam anggaran sangat sulit untuk dicapai/direalisasikan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa target yang dijabarkan dalam anggaran sangat sulit untuk dicapai/direalisasikan.

Tabel 4.19
Tanggapan responden Mengenai :
Anggaran Di Tempat Saya Bekerja Tidak Banyak
Persyaratan.

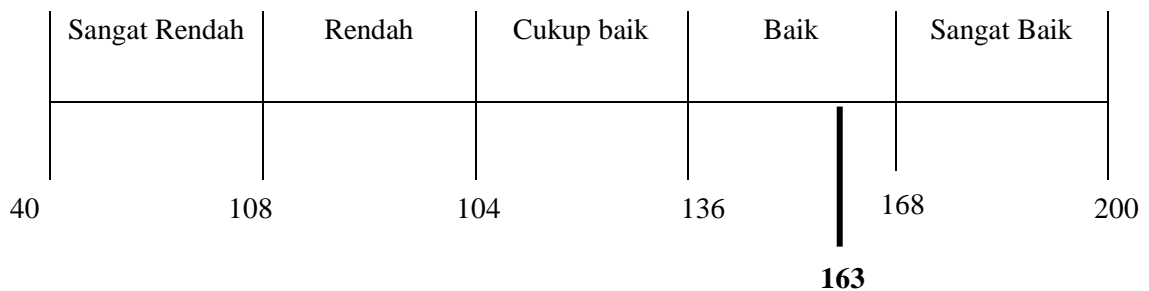
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	12	30%	60
Setuju	4	20	50%	80
Ragu	3	7	18%	21
Tidak Setuju	2	1	3%	2

Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0
Total		40	100%	163

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.19 tanggapan responden mengenai : Anggaran di tempat bekerja tidak banyak persyaratan, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 (30%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 20 (50%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 7 (18%) responden, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 163 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Anggaran di tempat bekerja tidak banyak persyaratan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran di tempat bekerja tidak banyak persyaratan.

Tabel 4.20
Tanggapan responden Mengenai :
Apakah Setuju Target Anggaran Tidak Membuat Anda Lebih
Memerhatikan Penggunaan Anggaran Dengan Memperbaiki Efisiensi Di
Tempat Amda Bekerja.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	9	23%	45
Setuju	4	24	60%	96
Ragu	3	5	13%	15

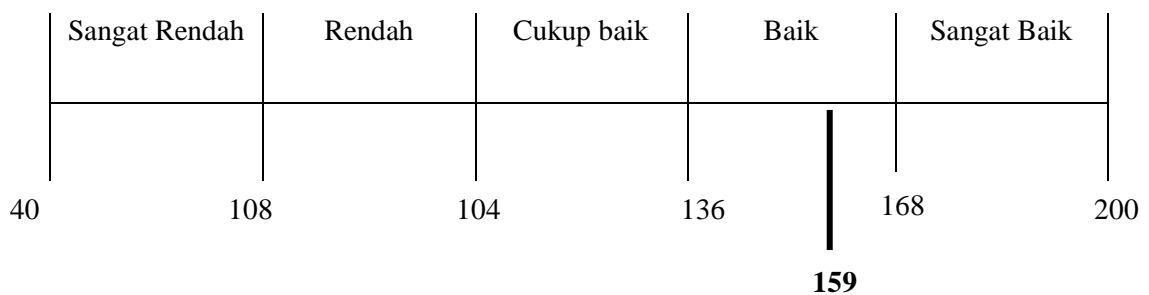
Tidak Setuju	2	1	3%	2
Sangat Tidak Setuju	1	1	3%	1
Total		40	100%	159

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.20 tanggapan responden mengenai : Target anggaran tidak membuat anda lebih memerhatikan penggunaan anggaran dengan memperbaiki efisiensi di tempat am

nda bekerja, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 (23%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 24 (60%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 5 (13%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 159 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Target anggaran tidak membuat anda lebih memerhatikan penggunaan anggaran dengan memperbaiki efisiensi di tempat amda bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa target anggaran tidak membuat anda lebih memerhatikan penggunaan anggaran dengan memperbaiki efisiensi di tempat amda bekerja.

Tabel 4.21
Tanggapan responden Mengenai :

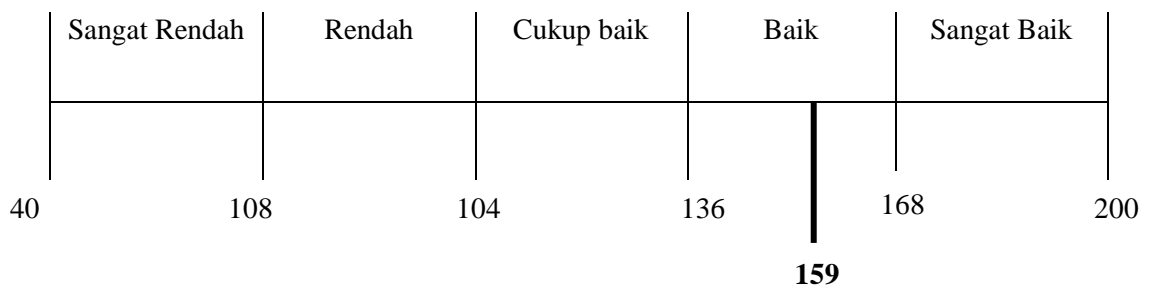
**Setujukah Target Organisasi Dalam Anggaran Sulit Dicapai Dalam
Realisasinya Di Tempat Anda Bekerja.**

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	7	18%	35
Setuju	4	23	58%	92
Ragu	3	9	23%	27
Tidak Setuju	2	1	3%	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0
Total		40	100%	156

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.21 tanggapan responden mengenai : Target organisasi dalam anggaran sulit dicapai dalam realisasinya di tempat anda bekerja, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 (18%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 23 (58%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 9 (23%) responden, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 159 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Target organisasi dalam anggaran sulit dicapai dalam realisasinya di tempat anda bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa target organisasi dalam anggaran sulit dicapai dalam realisasinya di tempat anda bekerja.

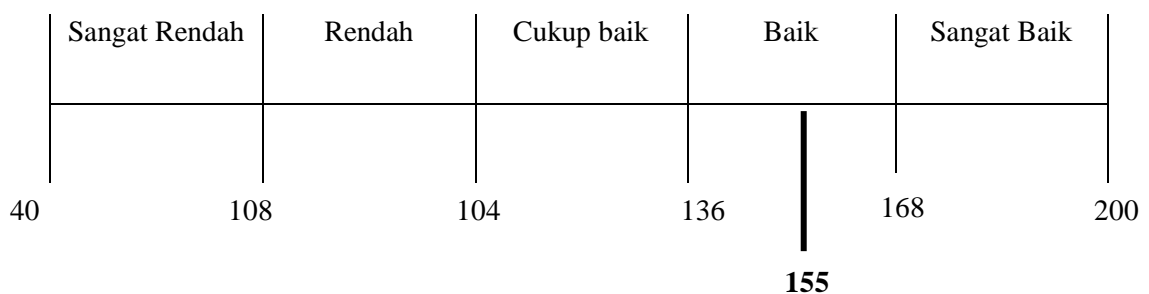
Tabel 4.22
Tanggapan responden Mengenai :
Saya Harus Lebih Memerhatikan Penggunaan Biaya-Biaya Di Tepat
Saya Bekerja Karena Adanya Batasan-Batasan Dalam Anggaran.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	8	20%	40
Setuju	4	21	53%	84
Ragu	3	9	23%	27
Tidak Setuju	2	2	5%	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0
Total		40	100%	155

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.22 tanggapan responden mengenai : Saya harus lebih memerhatikan penggunaan biaya-biaya di tepat saya bekerja karena adanya batasan-batasan dalam anggaran, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 (20%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 21 (53%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 9 (23%) responden, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 155 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Saya harus lebih memerhatikan penggunaan biaya-biaya di tepat saya bekerja karena adanya

batasan-batasan dalam anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa saya harus lebih memerhatikan penggunaan biaya-biaya di tepat saya bekerja karena adanya batasan-batasan dalam anggaran.

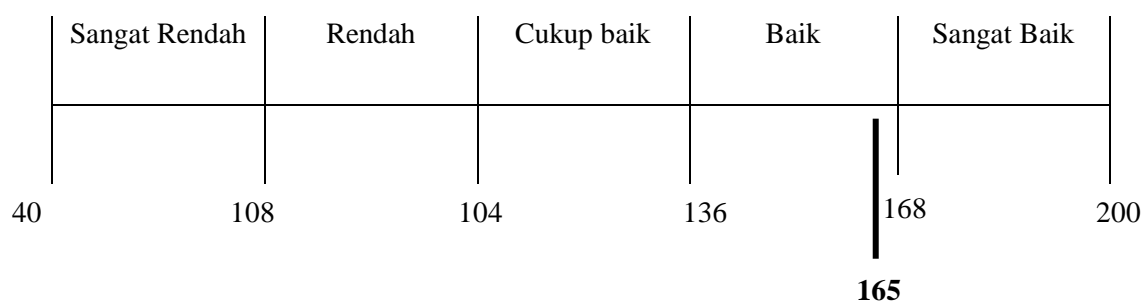
Tabel 4.23
Tanggapan responden Mengenai :
Apakah Setuju Adanya Target Anggaran Yang Harus Saya Capai, Tidak Terlalu Membuat Saya Ingin Memperbaiki Tingkat Efisiensi Dalam Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab Saya.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	10	25%	50
Setuju	4	25	63%	100
Ragu	3	5	13%	15
Tidak Setuju	2	0	0%	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0
Total		40	100%	165

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.23 tanggapan responden mengenai : Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab saya, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 (25%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 25 (63%) responden, dan yang menyatakan Ragu sebanyak 5 (13%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 165 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab saya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab saya.

Tabel 4.24
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Adanya Keterbatasan Jumlah Anggaran Yang Disediakan,
Anda Harus Memantau Setiap Pengeluaran Instansi Yang Menjadi
Tanggungjawab Anda.

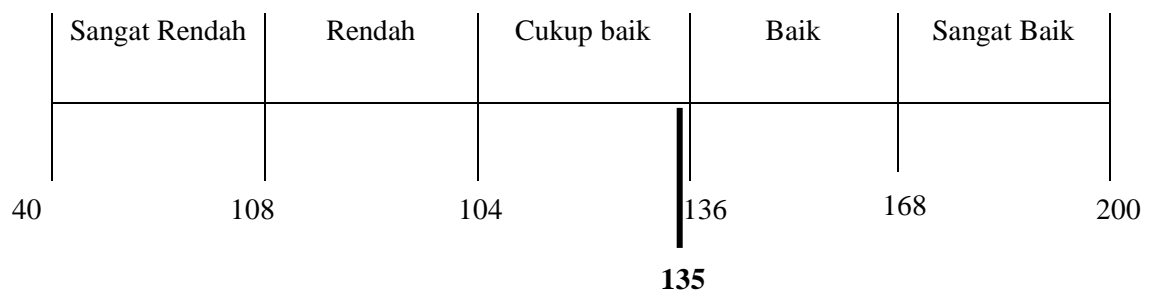
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	4	10%	20
Setuju	4	18	45%	72
Ragu	3	9	23%	27
Tidak Setuju	2	7	18%	14
Sangat Tidak Setuju	1	2	5%	2
Total		40	100%	135

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.24 tanggapan responden mengenai : Adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, anda harus memantau setiap pengeluaran instansi yang menjadi tanggungjawab anda, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 (10%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 18 (45%)

responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 9 (23%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 7 (18%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 135 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat cukup baik mengenai: Adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, anda harus memantau setiap pengeluaran instansi yang menjadi tanggungjawab anda. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, anda harus memantau setiap pengeluaran instansi yang menjadi tanggungjawab anda.

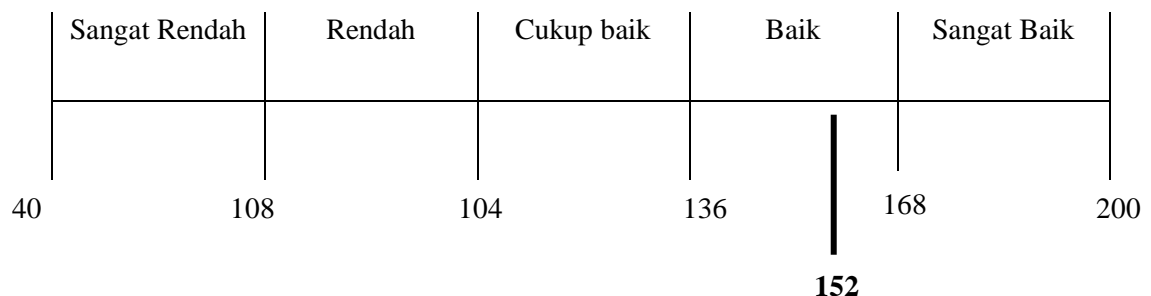
Tabel 4.25
Tanggapan responden Mengenai :
Apakah Setuju Anggaran Penjualan Dibuat Dengan Cara Mengalikan Unit
Penjualan Yang Dianggarkan Dengan Harga Jual.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	11	28%	55
Setuju	4	14	35%	56
Ragu	3	12	30%	36
Tidak Setuju	2	2	5%	4
Sangat Tidak Setuju	1	1	3%	1
Total		40	100%	152

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.25 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan dibuat dengan cara mengalikan unit penjualan yang dianggarkan dengan harga jual, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 (28%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 14 (35%) responden, yang menyatakan sangat Ragu sebanyak 12 (30%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 152 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Anggaran penjualan dibuat dengan cara mengalikan unit penjualan yang dianggarkan dengan harga jual. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan dibuat dengan cara mengalikan unit penjualan yang dianggarkan dengan harga jual.

Tabel 4.26
Tanggapan responden Mengenai :

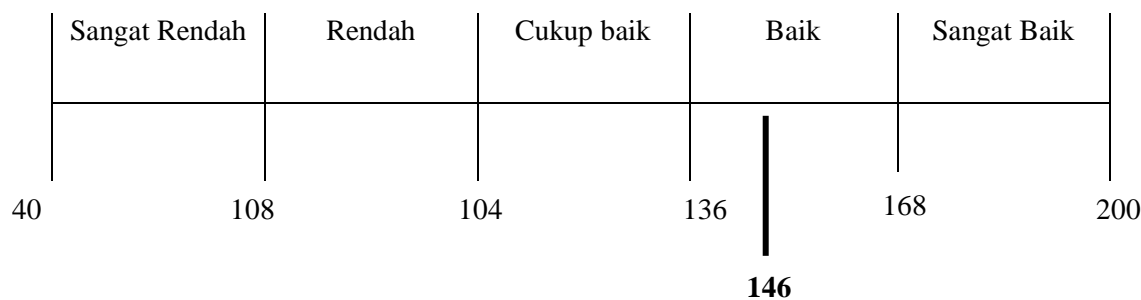
Apakah Setuju Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Pengendalian Yang Memungkinkan Manajemen Menunjuk Penjualan Yang Kuat Dan Lemah Bagi Perusahaan.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	6	15%	30
Setuju	4	21	53%	84
Ragu	3	8	20%	24
Tidak Setuju	2	3	8%	6
Sangat Tidak Setuju	1	2	5%	2
Total		40	100%	146

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.26 tanggapan responden mengenai : Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk penjualan yang kuat dan lemah bagi perusahaan, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 (15%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 21 (53%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 8 (20%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 (8%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 146 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk penjualan yang kuat dan lemah bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk penjualan yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

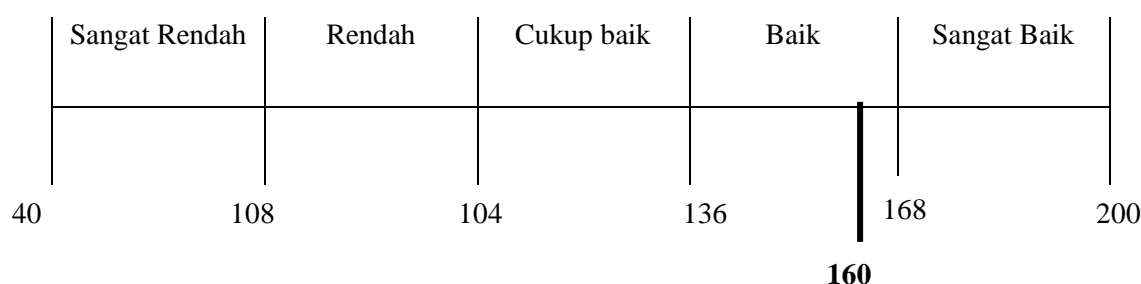
Tabel 4.27
Tanggapan responden Mengenai :
Apakah Anda Setuju Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Untuk
Mempengaruhi Dan Memotivasi Manajer Dan Karyawan, Khususnya Di
Bagian Pemasaan Dan Penjualan Agar Senantiasa Bertindak Secara Efektif
Dan Efisien Sesuai Dengan Tujuan Organisasi.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	10	25%	50
Setuju	4	23	58%	92
Ragu	3	5	13%	15
Tidak Setuju	2	1	3%	2
Sangat Tidak Setuju	1	1	3%	1
Total		40	100%	160

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.27 tanggapan responden mengenai : Setuju anggaran penjualan berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan, khususnya di bagian pemasaran dan penjualan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 (25%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 23 (58%) responden, yang menyatakan Ragu sebanyak 5 (13%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 (3%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 160 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Setuju anggaran penjualan berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan, khususnya di bagian pemasaran dan penjualan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mengakui bahwa setuju anggaran penjualan berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan, khususnya di bagian pemasaran dan penjualan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

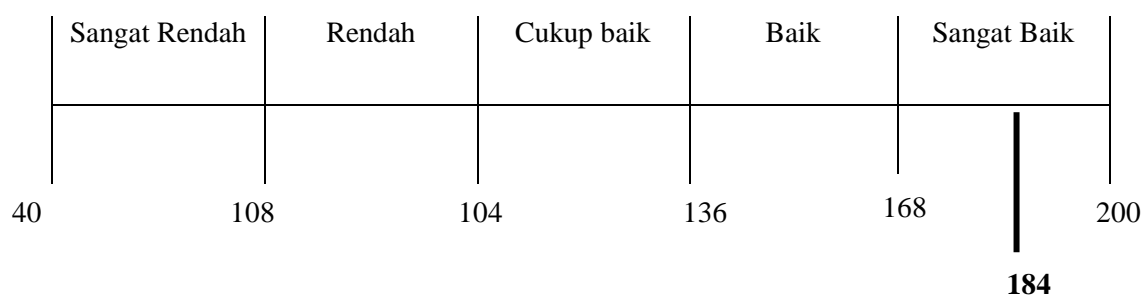
Tabel 4.28
Tanggapan responden Mengenai :
Setujukah Anda Standar Yang Digunakan Dalam Anggaran, Mendorong
Produktivitas Yang Tinggi Dalam Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab
Anda.

Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentase (%)	Skor Komulatif
Sangat Setuju	5	24	60%	120
Setuju	4	15	38%	60
Ragu	3	0	0%	0
Tidak Setuju	2	2	5%	4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0%	0
Total		40	103%	184

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel 4.28 tanggapan responden mengenai : Setujukah anda standar yang digunakan dalam anggaran, mendorong produktivitas yang tinggi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab anda, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 (60%) responden, yang menyatakan setuju sebanyak 15 (38%) responden, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 (5%) responden.

Dari hasil tanggapan responden dapat dikategorikan dalam bentuk pembobotan berikut :



Berdasarkan analisis diatas, dengan total skor sebesar 158 dapat disimpulkan bahwa responden berpendapat baik mengenai: Setujukah anda standar yang digunakan dalam anggaran, mendorong produktivitas yang tinggi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab anda. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan

mengakui bahwa setujukah anda standar yang digunakan dalam anggaran, mendorong produktivitas yang tinggi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab anda.

Tabel 4.29
Tanggapan responden Mengenai :
Senjangan Anggaran PT. Jaya Bakti Raharja Bandung

No	Pernyataan	Skor	Penilaian
1	Setujukah Anda Jika Target Anggaran Di Tempat Anda Bekerja Dapat Dicapai Dengan Mudah.	157	Baik
2	Setujukah Anda Target Yang Dijabarkan Dalam Anggaran Sangat Sulit Untuk Dicapai/Direalisasikan.	171	Sangat Baik
3	Anggaran Di Tempat Saya Bekerja Tidak Banyak Persyaratan	163	Baik
4	Apakah Anda Setuju Target Anggaran Tidak Membuat Anda Lebih Memerhatikan Penggunaan Anggaran Dengan Memperbaiki Efisiensi Di Tempat Amda Bekerja.	159	Baik
5	Setujukah Anda Target Organisasi Dalam Anggaran Sulit Dicapai Dalam Realisasinya Di Tempat Anda Bekerja	159	Baik
6	Saya Harus Lebih Memerhatikan Penggunaan Biaya-Biaya Di Tepat Saya Bekerja Karena Adanya Batasan-Batasan Dalam Anggaran.	155	Baik
7	Apakah Anda Setuju Adanya Target Anggaran Yang Harus Saya Capai, Tidak Terlalu Membuat Saya Ingin Memperbaiki Tingkat Efisiensi Dalam Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab Saya.	165	Baik
8	Setujukah Anda Adanya Keterbatasan Jumlah Anggaran Yang Disediakan, Anda Harus Memantau Setiap Pengeluaran Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab Anda.	135	Cukup baik
9	Apakah Anda Setuju Anggaran Penjualan Dibuat Dengan Cara Mengalikan Unit Penjualan Yang Dianggarkan Dengan Harga Jual.	152	Baik
10	Apakah Anda Setuju Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Pengendalian Yang Memungkinkan Manajemen Menunjuk Penjualan Yang Kuat Dan Lemah Bagi Perusahaan.	146	Baik

No	Pernyataan	Skor	Penilaian
11	Apakah Anda Setuju Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Untuk Mempengaruhi Dan Memotivasi Manajer Dan Karyawan, Khususnya Di Bagian Pemasaan Dan Penjualan Agar Senantiasa Bertindak Secara Efektif Dan Efisien Sesuai Dengan Tujuan Organisasi.	160	Baik
12	Setujukah Anda Standar Yang Digunakan Dalam Anggaran, Mendorong Produktivitas Yang Tinggi Dalam Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab Anda.	184	Sangat Baik
Rata-rata		158,8	Baik

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan tabel pada 4.29 didapatkan hasil penilaian responden terhadap Senjangan Anggaran Penjualan pada PT. Jaya Bakti Raharja Bandung dengan jumlah skor rata-rata sebesar 158,8. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa responden memiliki penilaian yang baik terhadap Senjangan Anggaran yang dimiliki PT. Jaya Bakti Raharja Bandung. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Jaya Bakti Raharja Bandung memiliki Senjangan anggaran yang baik dalam melakukan di perusahaan.

4.1.6. Uji Klasik

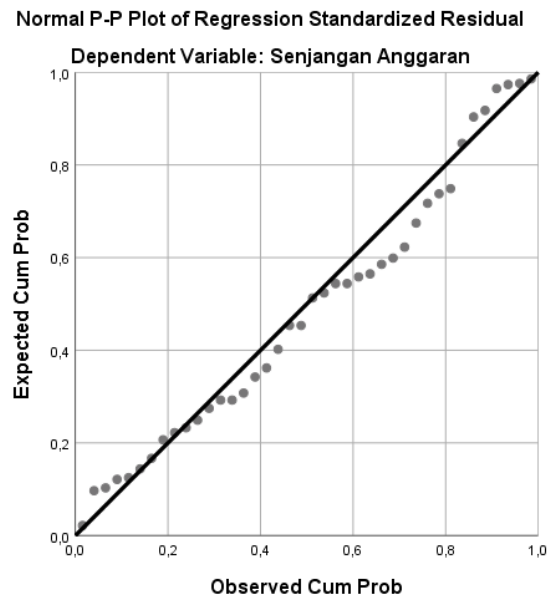
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik regresi sederhana. Analisis regresi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antar variabel independent dan variabel dependen. Sebelum melakukan uji linier sederhana, metode ini mensyaratkan untuk melakukan uji asumsi klasik guna mendapatkan hasil yang terbaik (Ghozali, 2011:105). Tujuan pemenuhan asumsi klasik ini dimaksudkan agar variabel bebas sebagai estimator atau variabel terikat tidak bias. Adapun pengujian asumsi

klasik terdiri dari uji normalitas, uji linieritas dan uji heterokedastisitas sebagai berikut:

4.1.6.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Metode klasik dalam pengujian normalitas suatu data tidak begitu rumit. Berdasarkan pengalaman empiris beberapa pakar statistik, data yang banyaknya lebih dari 30 angka ($n > 30$), maka sudah dapat diasumsikan berdistribusi normal. Biasa dikatakan sebagai sampel besar. Ada dua acara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Dalam penelitian ini analisis grafik menggunakan Probability plot (p-p plot) dan untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik One Simple *Kolmogorov Smirnov test*. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikan > 0.05 (Imam Ghozali, 2011:160-165). Adapun uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 4.5 Hasil Uji Normalitas



Pada gambar 4.5 dapat dilihat bahwa grafik *normal probability plot of regression standardized* menunjukkan pola grafik yang normal. Hal ini terlihat dari titik-titik yang menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas. Kemudian dengan test Kolmogorov Semirnov test sebagai berikut :

Gambar 4.6
Kolmogorov Smirnov Test
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,17315004
Most Extreme Differences	Absolute	,101
	Positive	,101
	Negative	-,069
Test Statistic		,101
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan Kolmogorov Smirnov Test pada gambar 4.6 menunjukkan bahwa data tersebut mengikuti distribusi normal. Berdasarkan hasil output menunjukkan nilai Kolmogorov smirnov adalah $0.101 > 0.05$. Kemudian untuk nilai Kolmogorov smirnov signifikan pada $0.200 > 0.05$. dengan demikian, residu data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

4.1.6.2. Uji Linearitas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila

signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05. (Imam Ghozali, 2011:151-156). Uji Linieritas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 4.7
Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Senjangan Anggaran *	Between Groups	(Combined)	598,975	19	31,525	1,940	,075
Anggaran Penjualan		Linearity	244,783	1	244,783	15,064	,001
		Deviation from Linearity	354,192	18	19,677	1,211	,337
	Within Groups		325,000	20	16,250		
	Total		923,975	39			

Sumber : Pengolahan Data, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut, diperoleh nilai *sig. Linearity* sebesar 0.001 < 0.05 atau sebaliknya nilai *df linearity* sebesar 0.337 > 0.05, yang artinya terdapat hubungan linier secara signifikan antara variabel Anggaran Penjualan (X) terhadap Senjangan Anggaran (Y).

4.1.6.3. Uji Heterokedestisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dai residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji Scatterplot. Pengujian pada penelitian ini menggunakan uji glejser, yaitu dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai mutlak residualnya. Variabel memiliki

gejala heteroskedastisitas nilai fhitung signifikan atau nilai probability < 0.05 dan sebaliknya tidak memiliki gejala heteroskedastisitas jika nilai fhitung tidak signifikan atau nilai probability ≥ 0.05 (Imam Ghozali, 2011;139-143). Hasil dari Uji Heterokedastisitas dengan uji glejser dan scattetplot dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut:

Gambar 4.8
Hasil Uji Heterokedestisitas dengan Uji Gejser

Coefficients^a						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,079	2,974		,027	,979
	Anggaran Penjualan	,072	,067	,172	1,075	,289

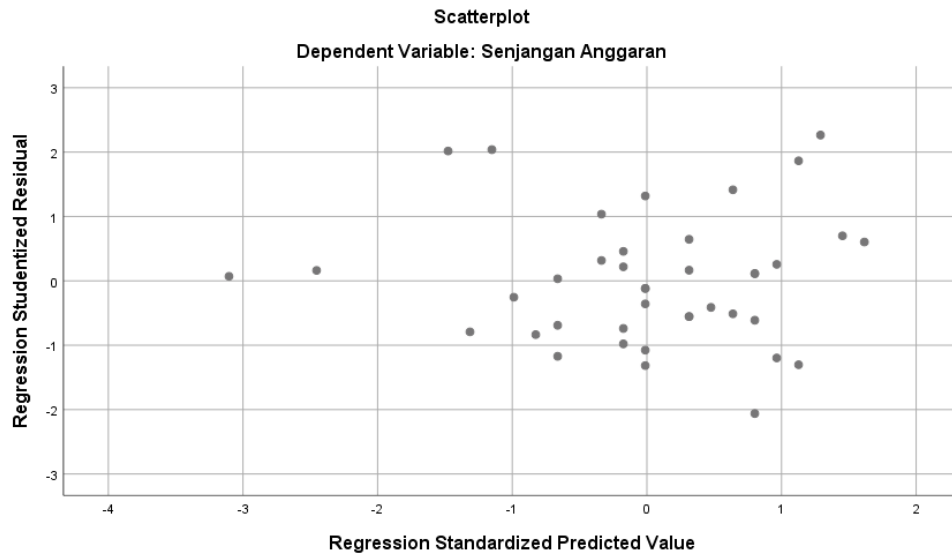
a. Dependent Variable: RES2

Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan Gambar 4.8 diatas terdapat nilai signifikan sebesar $0.289 > 0.05$ yang artinya tidak terjadi heterokedastisitas.

Gambar 4.9

Hasil Uji Heterokedestisitas dengan Scatterplot



Sumber : Pengolahan data, 2020

Berdasarkan grafik scatterplot diatas menunjukkan bahwa terdapat pola yang jelas dan menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

4.1.7. Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi sederhana digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tingkat nilai variabel dependen, bila variabel indepen dimanipulasi (diubahubah). Didasarkan ada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel indepen dengan satu variabel dependen, Sugiyono (2013:269). Persamaan umum regresi sederhana adalah:

$$Y = a + bX$$

Untuk hasil analisis regresi linier sederhana dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambar 4.10
Hasil Analisis Regresi linier Sederhana

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	29,556	4,901		6,030	,000
	Anggaran Penjualan	,408	,110	,515	3,701	,001

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran
Sumber : Pengolahan data, 2020

Persamaan umum = $Y = a + bX$

Diketahui nilai constant (a) sebesar 29,556, sedangkan nilai motivasi

(b) sebesar 0.408 sehingga persamaan regresinya dapat ditulis:

$$Y = 29,556 + 0.408X$$

Berdasarkan nilai signifikan dari tabel *coefficients* dapat diperoleh hasil sebesar $0.001 < 0.05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Anggaran Penjualan X berpengaruh terhadap variabel Senjangan Anggaran Y. Kemudian berdasarkan nilai t diketahui nilai f_{hitung} sebesar $3,701 >$ dari t_{tabel} 1.683 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Anggaran Penjualan X berpengaruh terhadap variabel Senjangan Anggaran Y.

4.1.8. Analisis Korelasi *Product Moment*

Analisis korelasi digunakan untuk menjelaskan kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel. Korelasi bersifat *undirectional* yang artinya tidak ada yang ditempatkan sebagai predictor dan respon (IV dan DV). Angka korelasi berkisar antara -1 s/d +1. Semakin mendekati 1 maka korelasi semakin mendekati sempurna. Sementara nilai negative dan positif mengindikasikan arah hubungan. Arah hubungan yang positif menandakan bahwa pola hubungan searah atau semakin tinggi A menyebabkan kenaikan pula B (A dan B ditempatkan sebagai variabel). Adapun korelasi produk momen dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Gambar 4.11
Hasil Korelasi Product Moment

		Anggaran Penjualan	Senjangan Anggaran
Anggaran Penjualan	Pearson Correlation	1	,515**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	40	40
Senjangan Anggaran	Pearson Correlation	,515**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : *Pengolahan data, 2020*

Dari tabel 4.28 diatas dapat disimpulkan korelasi product moment dari penelitian ini adalah $0.515 > 0.05$ artinya variabel X berhubungan dengan variabel Y dan tingkat pengukuran korelasi ini 0.43 termasuk pada 0.40-0.60 (hubungan Sedang).

4.1.9. Koefisien Determinasi

Kontribusi variabel bebas (x) terhadap variabel terikat (y) dapat dihitung menggunakan koefisien determinasi dengan cara mengkuadratkan koefisien korelasi yang telah didapat kemudian dikalikan dengan 100%. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa seberapa besar prosentase pengaruh variabel bebas (x) terhadap variabel terikat (y), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. dalam penelitian ini koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambar 4.12
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515 ^a	,265	,246	4,228

a. Predictors: (Constant), Anggaran Penjualan

b. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

Sumber : Pengolahan data, 2020

Jika nilai R adalah sebesar 0,515 maka koefisien determinasi (R Square) adalah sebesar $0,515 \times 0,515 = 0,265$ Berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan varians dari variabel terikatnya adalah sebesar 26,5%. Berarti terdapat 73,5% ($100\% - 26,5\%$) varians variabel terikat yang dijelaskan oleh faktor lain. Berdasarkan interpretasi tersebut, maka anggaran penjualan hanya dapat berpengaruh terhadap senjangan anggaran sebesar 26,5%, sisanya sebesar 73,5% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

4.1.10. Uji Hipotesis

4.1.10.1. Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat apakah variabel-variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen diperlukan pengujian statistik secara parsial. Dengan dilakukannya uji t ini maka akan diketahui apakah variabel anggaran penjualan berpengaruh terhadap Senjangan anggaran. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambar 4.13
Hasil Uji t

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	29,556	4,901		6,030	,000
	Anggaran Penjualan	,408	,110	,515	3,701	,001

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran
Sumber : Pengolahan data, 2020

Hasil pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel anggaran penjualan terhadap senjangan anggaran menunjukkan nilai t_{hitung} 3,701 lebih besar dari t_{tabel} 1,683 dengan signifikansi 0,001. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, atau dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan anggaran penjualan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap senjangan anggaran dapat diterima. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran penjualan yang diberikan dengan baik oleh PT. Jaya Bakti Raharja Bandung secara umum akan dapat meningkatkan keinginan untuk terus bekerja lebih baik dan giat lagi.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Anggaran Penjualan PT. Jaya Bakti Raharja Bandung

Anggaran penjualan merupakan anggaran yang merencanakan penjualan secara terperinci tentang penjualan perusahaan dalam periode yang akan datang yang didalamnya terdapat rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) yang akan dijual, harga penjualan serta waktu dan tempat penjualannya.. Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Anggaran Penjualan, PT. Jaya Bakti Raharja Bandung memiliki penyusunan anggaran penjualan yang memiliki kualitas relatif tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan tanggapan sebagian besar responden pada 12 indikator anggaran penjualan yang dijadikan instrument (alat ukur) menyatakan jawaban dalam kategori “baik”. Adapun pembahasan responden mengenai 12 indikator yang dijadikan alat ukur anggaran penjualan adalah sebagi berikut:

1. Anggaran penjualan umumnya berisi dalam satuan rupiah dan atau unit tertentu sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 122, namun demikian skor sebesar 122 relatif masih dibawah skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator Anggaran penjualan umumnya berisi dalam satuan rupiah dan atau unit tertentu.
2. Anggaran penjualan biasanya di rumuskan mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 129 namun demikian skor sebesar 129 relatif masih dibawah skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus

dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator Anggaran penjualan biasanya di rumuskan mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang.

3. Anggaran penjualan berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai jumlah penjualan tertentu sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 157 melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat mempertahankan tingginya indikator atas anggaran penjualan berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai jumlah penjualan tertentu.
4. Usulan anggaran penjualan biasanya di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang relatif sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 138, namun demikian skor 138 relatif masih dibawah skor rata-rata kualitas motivasi sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator atas usulan anggaran penjualan biasanya di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang.
5. Anggaran penjualan hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu relatif sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 144, namun demikian skor 144 relatif masih dibawah skor rata-rata kualitas anggaran penjualan sebesar 146,9 8 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator atas anggaran penjualan hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Kinerja penjualan dibandingkan dengan anggaran penjualan dan selisihnya dianalisis relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 154, melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak

perusahaan harus dapat mempertahankan tingginya indikator atas kinerja penjualan dibandingkan dengan anggaran penjualan dan selisihnya dianalisis.

7. Anggaran penjualan merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana penjualan relatif sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 172 melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat mempertahankan tingginya indikator atas anggaran penjualan merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana penjualan.
8. Anggaran penjualan merupakan cetak biru aktivitas penjualan yang akan dilaksanakan perusahaan relatif sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 123 namun demikian skor 123 relatif masih dibawah skor rata-rata kualitas anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator atas anggaran penjualan merupakan cetak biru aktivitas penjualan yang akan dilaksanakan perusahaan.
9. Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas relatif sudah memuaskan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 156, melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator anggaran penjualan berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.

10. Anggaran penjualan berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil penjualan sesungguhnya relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 156 melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan indikator anggaran penjualan berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil penjualan sesungguhnya.
11. Jangka waktu anggaran penjualan biasanya dibagi kedalam jangka waktu bulanan relatif sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 174 melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan indikator jangka waktu anggaran penjualan biasanya dibagi kedalam jangka waktu bulanan.
12. Jangka waktu anggaran penjualan biasanya sesuai dengan periode akuntansi keuangan relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 138 namun demikian skor 138 relatif masih dibawah skor rata-rata kualitas anggaran penjualan sebesar 146,9 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator jangka waktu anggaran penjualan biasanya sesuai dengan periode akuntansi keuangan.

4.2.2. Senjangan Anggaran Pada PT. Jaya Bakti Raharja Bandung

Senjangan anggaran adalah suatu kesenjangan yang dilakukan oleh manajer bawahan ketika ia turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, dengan memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan kapasitas

sesungguhnya yang dimiliki, atau tidak sesuai dengan sumberdaya yang sebenarnya dibutuhkan, dengan maksud agar anggaran tersebut mudah direalisasikan. Manajer melakukan senjangan ini dengan cara meninggikan jumlah biaya yang dibutuhkan atau merendahkan pendapatan yang sesungguhnya bisa dicapai.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel senjangan anggaran, PT. Jaya Bakti Raharja Bandung memiliki tingkat senjangan anggaran karyawan yang masih relatif tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan tanggapan sebagian besar responden pada 12 indikator Senjangan Anggaran yang dijadikan instrument (alat ukur) menyatakan jawaban dalam kategori “baik”. Adapun pembahasan responden mengenai 12 indikator yang dijadikan alat ukur senjangan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Target anggaran di tempat anda bekerja dapat dicapai dengan mudah sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 157, namun demikian skor sebesar 157 relatif masih dibawah skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator target anggaran di tempat anda bekerja dapat dicapai dengan mudah.
2. Target yang dijabarkan dalam anggaran sangat sulit untuk dicapai/direalisasikan sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 171 melebihi skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat mempertahankan indikator target yang dijabarkan dalam anggaran sangat sulit untuk dicapai/direalisasikan.

3. Anggaran di tempat saya bekerja tidak banyak persyaratan sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 163 melebihi skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat mempertahankan tingginya indikator atas anggaran di tempat saya bekerja tidak banyak persyaratan.
4. Target anggaran tidak membuat anda lebih memerhatikan penggunaan anggaran dengan memperbaiki efisiensi di tempat anda bekerja relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 159 melebihi skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat mempertahankan tingginya indikator atas target anggaran tidak membuat anda lebih memerhatikan penggunaan anggaran dengan memperbaiki efisiensi di tempat anda bekerja.
5. Target organisasi dalam anggaran sulit dicapai dalam realisasinya di tempat anda bekerja relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 159 melebihi skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat mempertahankan tingginya indikator atas target organisasi dalam anggaran sulit dicapai dalam realisasinya di tempat anda bekerja.
6. Harus lebih memerhatikan penggunaan biaya-biaya di tempat saya bekerja karena adanya batasan-batasan dalam anggaran relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 155, namun demikian skor sebesar 155, relatif masih dibawah skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan

indikator harus lebih memerhatikan penggunaan biaya-biaya di tepat saya bekerja karena adanya batasan-batasan dalam anggaran.

7. Adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab saya relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 165 melebihi skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat mempertahankan tingginya indikator atas adanya target anggaran yang harus saya capai, tidak terlalu membuat saya ingin memperbaiki tingkat efisiensi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab saya.
8. Adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, anda harus memantau setiap pengeluaran instansi yang menjadi tanggungjawab anda relatif sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 135 namun demikian skor 135 relatif masih dibawah skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator atas adanya keterbatasan jumlah anggaran yang disediakan, anda harus memantau setiap pengeluaran instansi yang menjadi tanggungjawab anda.
9. Anggaran penjualan dibuat dengan cara mengalikan unit penjualan yang dianggarkan dengan harga jual relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 152 namun demikian skor sebesar 152, relatif masih dibawah skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator

anggaran penjualan dibuat dengan cara mengalikan unit penjualan yang dianggarkan dengan harga jual.

10. Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk penjualan yang kuat dan lemah bagi perusahaan relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 146 namun demikian skor sebesar 146, relatif masih dibawah skor rata-rata senjangan anggaran sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan dan meningkatkan indikator anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk penjualan yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
11. Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan, khususnya di bagian pemasaran dan penjualan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi relatif sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 160 melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus dapat memperhatikan indikator anggaran penjualan berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan, khususnya di bagian pemasaran dan penjualan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.
12. Standar yang digunakan dalam anggaran, mendorong produktivitas yang tinggi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab anda relatif sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan skor yang mencapai 184 melebihi skor rata-rata anggaran penjualan sebesar 158,8 sehingga pihak perusahaan harus

dapat memperhatikan indikator standar yang digunakan dalam anggaran, mendorong produktivitas yang tinggi dalam instansi yang menjadi tanggungjawab anda.

4.2.3. Pengaruh Anggaran Penjualan terhadap Senjangan Anggaran di PT. Jaya Bakti Raharja Bandung.

Pengaruh Anggaran Penjualan terhadap Senjangan Anggaran Kesimpulan berdasarkan uji hipotesis dinyatakan bahwa Anggaran Pejualan berpengaruh positif terhadap Senjangan Anggaran yang dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,000 kurang lebih 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan relevansinya dengan pendapat Siegel dan Marconi (1989) dalam Falikhatun (2007) bahwa partisipasi penganggaran sebagai suatu proses dalam organisasi yang melibatkan para manajer dalam penentuan tujuan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitia Pratama (2013) yang menyatakan bahwa Anggaran Penjualan berpengaruh signifikan positif terhadap senjangan anggaran pada Studi Empiris Instansi pemerintah daerah kota Sukabumi. Penelitian lain yang relevan dengan hasil ini adalah penelitian Dini Meilani (2016) terdapat pengaruh anggaran penjualan terhadap senjangan anggaran pada CV. Usaha Bersama Palembang yang mana terlibatnya peran manajer tingkat bawah dalam proses penyusunan anggaran meningkatkan kecenderungan terciptanya senjangan anggaran. Selain itu juga terdapat penelitian lain yang mendukung mengenai hasil penelitian kali ini yakni penelitian dari Karina Melinda sari (2019) terdapat pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan

penekanan anggaran, perilaku oportunistik ketidakpastian lingkungan dan etika sebagai variabel moderasi pada SKPD pemerintah kota Yogyakarta.

Berikut laporan anggaran penjualan dan realisasi penjualan tahun 2015 – 2019 di PT. Jaya Bakti Raharja:

Tahun	Anggaran Penjualan (Rp)	Realisasi Penjualan (Rp)	Kenaikan/ Penurunan	Persentase (%)
2015	72,579,468,723	74,354,879,611	Kenaikan	102
2016	116,493,703,573	113,865,044,721	Penurunan	97
2017	119,536,345,657	127,673,904,758	Kenaikan	106
2018	141,588,526,207	139,707,624,164	Penurunan	98
2019	168,924,736,977	155,642,657,950	Penurunan	92

**Tabel 1.1 Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan
PT. Jaya Bakti Raharja**

Dari tabel diatas, pada tahun 2015 adanya keberhasilan pencapaian target yang mencapai realisasi penjualan sebesar Rp 74.354.879.611 atau dengan pencapaian target sebesar 102%, kenaikan atau pencapaian target disebabkan oleh perluasan area pemasaran. Selanjutnya pada tahun 2016, adanya kegagalan pencapaian target sehingga mengalami penurunan dengan terealisasi sebesar 97%. Penurunan ini di sebabkan karena adanya pembatalan beberapa kontrak yang telah ditandatangani. Dan pada tahun 2017 mengalami kenaikan kembali dengan pencapaian target sebesar 106%, kenaikan atau tercapainya target karena diperolehnya kontrak-kontrak baru yang semula tidak di anggarakan. Adanya penuruan di tahun 2018

dengan target yang tercealisai hanya 98%, hal ini disebabkan karena adanya beberapa pembatalan kontrak yang telah ditandatangani. Terjadi penurunan kembali di tahun 2019 dimana pencapaian target terealisasi 92%, penurunan disini terjadi karena kurangnya kegiatan promosi.