

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Anggaran**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Sebuah bisnis diciptakan dengan tujuan mendapatkan keuntungan dengan cara memproduksi dan menjual barang atau jasa sesuai kebutuhan konsumen. Pelaku usaha harus melakukan penyusunan rencana anggaran, yang merupakan dasar untuk memperkirakan produksi dan penjualan barang atau jasa di masa mendatang. Harmadji, dkk (2022:4) mengatakan anggaran adalah penyusunan rencana keuangan suatu perusahaan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) dengan cara penyusunan rencana kerja, dan dinyatakan dalam satuan mata uang (seperti Rupiah). Sudarmanto, dkk (2021:19) menyatakan anggaran merupakan suatu komponen penting dalam kegiatan perencanaan serta pengendalian jangka pendek yang efektif di suatu perusahaan. Anggaran juga memiliki fungsi untuk dapat menentukan rencana.

Fuad, dkk (2020:2) mendefinisikan bahwa:

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, anggaran merupakan perencanaan serta pengendalian jangka pendek yang efektif dalam perusahaan yang disusun secara sistematis selama periode tertentu (satu tahun atau lebih) dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran dapat meminimalisasi risiko ketidakpastian di masa mendatang.

##### **2.1.2 Unsur-unsur Anggaran**

Harmadji, dkk (2022:7) menyatakan terdapat empat unsur anggaran, yaitu:

1. Rencana merupakan penentuan aktivitas atau kegiatan yang hendak

dilaksanakan untuk masa yang akan datang. Beberapa alasan dibutuhkan rencana oleh perusahaan adalah:

- a) Adanya ketidakpastian pada masa yang akan datang.
  - b) Banyaknya alternatif pilihan pada masa yang akan datang.
  - c) Rencana merupakan pedoman kerja perusahaan.
  - d) Rencana sebagai alat koordinasi dari seluruh bagian yang ada di perusahaan.
  - e) Rencana sebagai alat pengawasan (*control*) terhadap implementasi program kegiatan.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Anggaran harus meliputi seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan.
  3. Dinyatakan dalam unit moneter. Anggaran wajib ditetapkan dalam sebuah satuan yang seragam yaitu unit moneter (nilai uang). Keseragaman ini dibutuhkan untuk menyederhanakan dan memudahkan penerjemahan dan anggaran.
  4. Jangka waktu tertentu yang akan datang. Anggaran berlaku untuk masa yang akan datang, hal ini berarti bahwa kegiatan dan nilai-nilai yang terdapat dalam anggaran adalah perkiraan mengenai hal-hal yang terjadi di masa yang akan datang.

Yanto, dkk (2022:4) berpendapat dimensi waktu dalam anggaran dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

1. Yang menyangkut masa lalu
2. Yang menyangkut masa sekarang
3. Yang menyangkut masa yang akan datang

Ketiga dimensi tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi, biasanya pada suatu waktu dalam perusahaan tidak hanya dilaksanakan satu macam kegiatan, melainkan beberapa kegiatan. Masing-masing kegiatan tersebut dimulai dan berakhirnya tidak bersamaan.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas, unsur anggaran terdiri dari rencana, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter, dan jangka waktu tertentu yang akan datang. Sedangkan untuk dimensi waktunya menyangkut masa lalu, masa sekarang, dan masa yang akan datang.

### **2.1.3 Fungsi Anggaran**

Savitri (2016:64) menyatakan bahwa:

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang memberikan gambaran jelas dalam satuan barang dan uang. Anggaran berfungsi sebagai alat pelaksanaan yang memberikan pedoman agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras. Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan yaitu digunakan sebagai alat menilai pelaksanaan pekerjaan.

Sulistyowati, dkk, (2020:4) menyatakan anggaran memiliki banyak fungsi dalam suatu perusahaan. Fungsi-fungsi anggaran sebagai berikut:

1. Sebagai alat perencanaan  
Anggaran merupakan alat perencanaan yang memberikan ilustrasi mengenai beberapa alternatif (dinyatakan secara kuantitatif) untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan, sumber daya yang dimiliki, dan kendala-kendala yang akan dihadapi di masa depan.
2. Sebagai alat koordinasi  
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara selaras dalam mencapai tujuan. Anggaran sangat penting untuk mengkoordinasikan rencana dari berbagai tingkatan manajemen dan departemen yang ada dalam perusahaan agar dapat bersinergi dengan baik.
3. Sebagai alat pengendalian  
Anggaran merupakan salah satu alat untuk melakukan pengendalian dalam perusahaan. Pengendalian merupakan upaya yang ditempuh agar apa yang direncanakan dapat tercapai, Fungsi pengendalian ini dilakukan dengan membandingkan dan mengevaluasi apa yang telah dianggarkan dengan realisasinya, Selanjutnya, manajemen dapat melakukan evaluasi apakah perusahaan perlu memperbaiki perencanaan atau menyusun kembali perencanaan tersebut.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas, anggaran dapat berfungsi sebagai pedoman kerja perusahaan, sebagai perencanaan terpadu, alat pengkoordinasian kerja (*coordinating*), alat pengawasan kerja (*controlling*), dan dapat dijadikan sebagai alat evaluasi perusahaan (*evaluating*).

#### **2.1.4 Tujuan Anggaran**

Fuad, dkk, (2020:5) menyatakan tujuan penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu

dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan dari penjelasan di atas, anggaran bertujuan untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan, mengkomunikasikan harapan manajemen, menyediakan rencana terinci, mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh, menyediakan alat pengukur dan informasi, serta mengendalikan kinerja individu dan kelompok.

### 2.1.5 Manfaat Anggaran

Savitri (2016:104) menjelaskan anggaran memiliki banyak manfaat dalam suatu perusahaan. Manfaat anggaran sebagai berikut:

1. Dalam bidang perencanaan:
  - a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Anggaran bermanfaat untuk membantu manajer meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
  - b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Anggaran yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian, *salesman*, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
  - c. Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
  - d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
  - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
  - f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.
2. Dalam bidang koordinasi:
  - a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
  - b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan *trend* dalam dunia usaha.
  - c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
  - d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan. Kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.

3. Dalam bidang pengawasan:
  - a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan. Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam pelaksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan.
  - b. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran. Kontrol terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

Sedangkan Suhardi (2019:8) menyatakan penyusunan anggaran dapat bermanfaat:

1. Semua kegiatan perusahaan akan dapat terfokus pada pencapaian tujuan secara bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat penilai kelebihan/kekurangan karyawan.
3. Dapat menciptakan tanggung jawab tertentu pada diri karyawan dalam bekerja.
4. Dapat menghindari terjadinya pemborosan pada pembayaran yang tidak perlu.
5. Dapat memanfaatkan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin.
6. Dapat juga dijadikan sebagai sarana untuk memotivasi karyawan.
7. Sebagai alat pendidikan bagi manajer/para pemimpin yang berkepentingan.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas, anggaran bermanfaat sebagai alat perencanaan, alat koordinasi, alat pengawasan, alat untuk mencapai tujuan secara bersama, alat pendidikan bagi manajer, alat penilai kelebihan/kekurangan karyawan, menciptakan tanggungjawab dan motivasi pada karyawan, menghindari terjadinya pemborosan, serta memanfaatkan sumber daya dengan efektif dan efisien.

### **2.1.6 Jenis-jenis Anggaran**

Suhardi (2019:10) mengklasifikasikan anggaran ke dalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran menurut jangka waktu, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran jangka pendek, anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun, seperti anggaran untuk keperluan modal kerja. Anggaran jangka pendek ini, ada sebagian ahli menyebutnya dengan anggaran taktis.
  - b. Anggaran jangka panjang, anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun, seperti anggaran untuk keperluan

- investasi barang modal. Anggaran jangka panjang ini, ada sebagian ahli menyebutnya dengan anggaran strategis.
2. Anggaran dilihat berdasarkan dasar penyusunannya, anggaran tersebut terdiri dari:
    - a. Anggaran variabel (*variable budget*), anggaran yang berisikan tentang tingkat perubahan biaya, sehubungan dengan adanya tingkat perubahan produktivitas perusahaan. Pada anggaran variabel ini didasarkan pada kapasitas, atau aktivitas tertentu yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas/kegiatan yang berbeda.
    - b. Anggaran tetap (*fixed budget*), ada yang menyebutnya anggaran statis, yaitu anggaran yang dibuat berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
  3. Anggaran berdasarkan cara penyusunannya, anggaran tersebut terdiri dari:
    - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun dalam satu periode tertentu, biasanya disusun pada setiap akhir periode anggaran.
    - b. Anggaran kontinu (terus-menerus), yaitu anggaran yang dibuat secara berkala yang bertujuan untuk kesinambungan dari anggaran yang telah dibuat pada periode sebelumnya, misalnya anggaran dibuat setiap bulan, secara terus menerus dibuat secara berkala pada bulan-bulan selanjutnya.
  4. Anggaran menurut kemampuan menyusun, anggaran ini terdiri dari:
    - a. Anggaran komprehensif, anggaran yang disusun secara komplit, yang terdiri dari berbagai macam anggaran yang dibuat secara lebih lengkap. Anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan juga anggaran keuangan.
    - b. Anggaran parsial, yaitu anggaran dibuat hanya anggaran tertentu saja atau yang dianggap perlu saja. Hal ini bisa saja terjadi dikarenakan kekurangan biaya, atau data yang tersedia tidak lengkap, tidak memiliki *skill* yang memadai, atau bisa jadi perusahaan tidak mempunyai kemampuan (dana) untuk membuat anggaran secara komprehensif.
  5. Anggaran menurut bidangnya, anggaran ini terdiri dari:
    - a. Anggaran operasional, yaitu anggaran yang disusun dari kegiatan operasional perusahaan untuk mengetahui taksiran laba atau rugi dari kegiatan operasional yang telah dilakukan. Anggaran operasional ini terdiri dari: anggaran penjualan, anggaran beban usaha, biaya-biaya pabrik (anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, anggaran biaya overhead pabrik), dan anggaran laporan laba rugi.
    - b. Anggaran keuangan (anggaran finansial), yaitu anggaran yang berisikan tentang taksiran keadaan posisi keuangan (finansial) pada saat tertentu di masa mendatang. Anggaran keuangan ini terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.

6. Anggaran menurut fungsinya, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), yaitu anggaran disusun untuk tujuan tertentu dan tidak bisa digunakan untuk tujuan lain, misal anggaran *research* dan *development*, anggaran untuk menjual barang tertentu.
  - b. Anggaran kinerja (*performance budget*), yaitu anggaran ini dibuat berdasarkan fungsi kegiatan/bagian/departemen yang dilakukan dalam perusahaan. Tujuan dibuatnya anggaran ini adalah untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan dari masing-masing bagian/departemen/ aktivitas/kegiatan suatu perusahaan sudah *over* atau belum, seperti anggaran biaya yang dibuat oleh masing-masing divisi/departemen agar tidak *over*.
7. Anggaran berdasarkan fleksibilitas, anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran statis (*fixed budget*), anggaran dibuat untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah ditentukan (tetap), dan berdasarkan volume tersebut disusun anggaran pendapatan, pengeluaran/biaya-biaya.
  - b. Anggaran luwes/kontinu (*continuous budget*), anggaran dibuat untuk periode tertentu, dan berdasarkan volume yang tidak tetap (dilakukan penilaian kembali).

Berdasarkan dari penjelasan di atas, anggaran dapat dikelompokkan dari segi jangka waktu terdiri atas anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang, dari segi dasar penyusunannya terdiri atas anggaran variabel dan anggaran tetap, dari segi cara penyusunannya terdiri atas anggaran periodik dan anggaran kontinu, dari segi kemampuan menyusun terdiri atas anggaran komprehensif dan anggaran parsial, dari segi bidangnya terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan, dari segi fungsinya terdiri atas anggaran apropriasi dan anggaran kinerja, dan dari segi fleksibilitas terdiri atas anggaran statis dan anggaran luwes/kontinu.

### **2.1.7 Syarat-syarat dalam Penyusunan Anggaran**

Sulistyowati, dkk, (2020:3) menyatakan agar keberhasilan program anggaran dapat tercapai maka anggaran harus memiliki ketentuan sebagai berikut:

1. Fleksibel  
 Dalam pelaksanaannya, kebijakan anggaran sebaiknya memberikan kelonggaran atau keleluasaan untuk melakukan sedikit perubahan sesuai dengan perubahan lingkungan. Anggaran perlu disusun dengan sifat fleksibel (luwes) untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang bersifat dinamis. Program anggaran yang dijalankan dengan fleksibel memberi keleluasaan kepada semua tingkatan manajemen.

Saat anggaran telah disetujui, dan suatu ketika terjadi suatu kejadian yang belum diperkirakan dalam rencana, maka tidak perlu melakukan perencanaan ulang, selanjutnya, manajemen hanya perlu menyesuaikan sesuai perubahan lingkungan.

2. Realistis

Anggaran harus disusun secara cermat, spesifik, dan menunjukkan harapan yang realistis artinya harapan tidak terlalu tinggi (optimis) atau terlalu rendah (pesimis). Anggaran yang disusun dengan harapan terlalu tinggi akan berdampak pada sulitnya pencapaian target. Sebaliknya, anggaran yang disusun dengan harapan terlalu rendah akan berdampak pada rendahnya motivasi untuk pencapaian target. Untuk menciptakan harapan yang realistis, maka penyusunan anggaran harus memperhatikan dimensi waktu (periode anggaran) dan lingkungan baik internal maupun eksternal yang akan terjadi selama periode anggaran.

3. Kontinu

Program anggaran harus senantiasa dimonitor secara kontinu (terus-menerus) untuk mengevaluasi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan. Dengan berjalannya waktu, perusahaan perlu membuat perencanaan ulang ataupun membuat rencana baru untuk penyusunan anggaran. Rencana baru umumnya diperlukan untuk memperbaiki kinerja yang masih kurang, mengantisipasi kejadian yang belum diperkirakan sebelumnya, atau untuk mengambil peluang dari perkembangan baru yang terjadi.

Berdasarkan dari penjelasan di atas, syarat-syarat dalam penyusunan anggaran harus fleksibel (luwes) untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang bersifat dinamis, realistis artinya harapan tidak terlalu tinggi (optimis) atau terlalu rendah (pesimis), dan kontinu (terus-menerus) untuk mengevaluasi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan.

### 2.1.8 Kelebihan dan Kekurangan dalam Penyusunan Anggaran

Suhardi (2019:15) menyatakan bahwa:

Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh apabila perusahaan dapat menyusun anggaran dengan baik adalah sebagai berikut:

1. Dengan tersusunnya anggaran perusahaan/organisasi, maka rencana tertentu dapat diproyeksi hasilnya, padahal rencana tersebut belum dijalani.
2. Dengan tersusunnya anggaran perusahaan/organisasi, maka dapat dijadikan pedoman kerja dalam menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
3. Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, atau devisi.
4. Sebagai sumber rasa tanggungjawab dan partisipasi aktif seluruh karyawan/antar bagian, serta dapat terciptanya *sense of participation*



(perasaan ikut berperan serta).

5. Untuk mengetahui kewenangan dan tanggung jawab semua level manajer.

Selain terdapat keuntungan sebagaimana telah disebutkan di atas, terdapat juga beberapa kelemahan dalam penyusunan anggaran ini, adapun kelemahannya adalah:

1. Dalam penyusunan anggaran, estimasi yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Adakalanya juga keadaan yang dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran itu, tiba-tiba mengalami perubahan yang signifikan. Jika hal itu terjadi maka perlu dilakukan *adjustment* secara kontinu dengan kondisi terkini agar tidak meleset terlalu jauh.
3. Anggaran mengandung unsur *uncertainty* (ketidakpastian), karena anggaran itu disusun berdasarkan asumsi.
4. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap.
5. Anggaran sering dipandang sebagai *pressure* manajerial. Apabila karyawan merasa terpaksa untuk melaksanakan anggaran, maka karyawan tersebut bisa saja mengalami frustrasi dan stress, sehingga keberadaan anggaran tersebut menjadi tidak efektif juga.

Berdasarkan dari penjelasan di atas, anggaran penyusunan anggaran terdapat kelebihan dan kekurangan salah satunya yaitu rencana tertentu dapat diproyeksi hasilnya, namun estimasi yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.

## **2.2 Anggaran Penjualan**

### **2.2.1 Pengertian Anggaran Penjualan**

Dalam penyusunan anggaran operasional perusahaan, biasanya kegiatan pertama yang harus dilakukan adalah membuat anggaran penjualan. Anggaran penjualan umumnya menggambarkan penghasilan yang diterima karena ada penjualan. Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya. Oleh karena itu, setelah anggaran penjualan disusun, anggaran operasional lainnya akan mulai dirancang. Setelah anggaran operasional dibuat, selanjutnya anggaran keuangan disusun. Yanto, dkk (2022:27) berpendapat anggaran penjualan adalah rencana kerja perusahaan di masa mendatang pada suatu kurun waktu tertentu dibidang penjualan produk. Anggaran ini sering disebut sebagai anggaran kunci, karena sering digunakan sebagai dasar pembuatan anggaran lainnya. Fuad, dkk

(2020:30) mendefinisikan anggaran penjualan meliputi anggaran tentang jenis produk yang akan dijual, volume produk yang akan dijual, harga per unit, waktu penjualan, dan daerah penjualannya.

Harmadji, dkk (2022:17) menjelaskan bahwa:

Anggaran penjualan merupakan suatu penentuan jumlah unit penjualan yang diperkirakan akan atau diasumsikan untuk dijual di dalam suatu bisnis perusahaan untuk periode yang akan datang. Untuk menyusun anggaran penjualan, diperlukan suatu peramalan penjualan dengan menggunakan model yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi dari penjualan produk perusahaan. Ada beberapa model yang dapat digunakan perusahaan untuk menyusun anggaran penjualan produk perusahaan, di antaranya pangkat tunggal, *trend* pangkat dua, regresi, dan lain-lain.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, anggaran penjualan memberikan gambaran tentang perkiraan pendapatan yang akan diterima selama periode anggaran. Anggaran penjualan menggambarkan proyeksi penjualan di masa depan yang secara terperinci menjelaskan tentang jenis, barang, jumlah, harga, periode, dan tempat penjualan. Anggaran penjualan dapat disusun berdasarkan hasil dari model peramalan penjualan di antaranya pangkat tunggal, *trend* pangkat dua, regresi, dan lain-lain.

### **2.2.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran Penjualan**

Yanto, dkk (2022:27) berpendapat tujuan penyusunan anggaran penjualan untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan di masa lalu, khususnya di bidang penjualan. Fuad, dkk (2020:30) menjelaskan anggaran penjualan secara umum berguna sebagai pedoman kerja, alat koordinasi, dan alat pengawasan kerja. Secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan anggaran dalam perusahaan.

Suhardi (2019:21) menyatakan bahwa:

Anggaran penjualan sangat penting bagi manajemen perusahaan, karena sebagai dasar penyusunan anggaran-anggaran lainnya. Dengan adanya anggaran penjualan, maka perusahaan akan sedikit lebih mudah dan gampang untuk menyusun anggaran-anggaran lainnya, seperti anggaran biaya, anggaran laba dan anggaran investasi, sebab apabila terjadi perubahan volume penjualan yang signifikan, akan mempengaruhi investasi pada modal kerja dan juga aktiva tetap. Selain itu, bagi divisi/ bagian

pemasaran, anggaran penjualan dapat dijadikan sebagai pedoman kerja, dan koordinasi kerja, juga evaluasi kerja, serta dapat dijadikan sebagai pedoman dalam menyusun anggaran biaya pemasaran itu sendiri. Kegunaan lainnya dari anggaran penjualan adalah dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman dalam menyusun anggaran biaya-biaya keseluruhan perusahaan, seperti anggaran laba mengikuti laba kotor, laba operasi, dan laba bersih (*earning after tax*), serta anggaran investasi.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas, anggaran penjualan bertujuan untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan berpegang pada data di masa lalu. Anggaran penjualan menjadi dasar bagi penyusunan anggaran dalam perusahaan dan sebagai pedoman dalam menyusun anggaran biaya pemasaran atau biaya-biaya keseluruhan perusahaan. Anggaran penjualan memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan karena menjadi dasar pengambilan keputusan strategis manajemen.

### **2.2.3 Penyusunan Anggaran Penjualan**

Sulistiyowati, dkk (2020:42) menyatakan bahwa:

Penyusunan anggaran penjualan melibatkan tim anggaran yang terdiri dari tim ahli dari bagian penjualan dan distribusi, keuangan, produksi, dan ahli dari bidang lainnya. Anggaran penjualan tersebut disusun berdasarkan hasil peramalan penjualan yang akurat. Anggaran penjualan juga harus dibuat dengan teliti, realistis, dan meyakinkan karena anggaran penjualan merupakan kunci keberhasilan rencana anggaran secara komprehensif. Dalam penyusunan anggaran penjualan, pertama-tama, tim anggaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan seperti sifat produk yang akan dijual, kondisi pasar, dan siklus produk. Selanjutnya, tim anggaran menetapkan harga jual untuk produk tertentu dan daerah tertentu serta menerapkan perkiraan jenis produk yang akan dijual beserta jumlahnya. Berdasarkan informasi-informasi tersebut, tim anggaran membuat peramalan penjualan sebagai dasar penyusunan anggaran penjualan. Peramalan tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik peramalan yang telah disesuaikan dengan asumsi dan informasi yang telah dikumpulkan. Peramalan penjualan tersebut juga dibuat berdasarkan pada dimensi waktu yang telah ditetapkan dalam rencana anggaran. Selanjutnya tim anggaran memperhitungkan dan menyusun anggaran penjualan berdasarkan periode anggaran untuk mempermudah pelaksanaan anggaran penjualan.

Berdasarkan dari penjelasan di atas, anggaran penjualan disusun berdasarkan hasil peramalan penjualan yang akurat dan melibatkan tim anggaran yang terdiri dari tim ahli dari bagian penjualan dan distribusi, keuangan, produksi,

dan ahli dari bidang lainnya. Anggaran penjualan juga harus dibuat dengan teliti, realistis, dan meyakinkan karena anggaran penjualan merupakan kunci keberhasilan rencana anggaran secara komprehensif.

## **2.3 Peramalan Penjualan**

### **2.3.1 Pengertian Peramalan Penjualan**

Sebelum perusahaan memulai untuk menyusun anggaran penjualan, perusahaan perlu memperkirakan terlebih dahulu *sales forecasting*. Savitri (2016:28) berpendapat peramalan penjualan merupakan proyeksi sejumlah komoditi yang diperkirakan akan dibeli oleh konsumen di masa mendatang, serta proyeksi harga yang diperkirakan mampu dijangkau oleh konsumen.

Silitonga, dkk (2021:14) menjelaskan bahwa:

Peramalan (*forecasting*) penjualan adalah prediksi penjualan dalam suatu periode di masa depan dalam situasi tertentu serta dilakukan dengan berlandaskan data-data yang telah berlangsung dan/atau bisa jadi akan berlangsung. *Forecasting* penjualan bisa pula disebut sebagai satu cara untuk memprediksi derajat permintaan pelanggan potensial dalam satu waktu tertentu beserta dugaan tertentu.

Fuad, dkk (2020:31) mendefinisikan bahwa:

*Forecast* penjualan adalah perkiraan/proyeksi secara teknis permintaan konsumen potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi. Dalam hal ini, hasil dari suatu *forecast* lebih merupakan pernyataan atau penilaian yang dikuantifikasi terhadap kondisi masa depan mengenai penjualan sebagai proyeksi teknis dari permintaan konsumen potensial untuk jangka waktu tertentu.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas, peramalan penjualan merupakan kegiatan memperkirakan/memproyeksikan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang dengan menggunakan teknik-teknik tertentu yang dibuat berdasarkan data historis penjualan pada periode sebelumnya.

### **2.3.2 Tujuan Peramalan Penjualan**

Silitonga, dkk (2021:17) menyatakan bahwa:

Ketika menghadapi ketidakpastian para manajer senantiasa berupaya menciptakan perkiraan yang lebih baik tentang apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Menciptakan perkiraan yang benar merupakan tujuan utama peramalan. Tujuan dari peramalan itu sendiri ialah untuk

meminimalkan resiko ketidakpastian. Jika perusahaan tak memperkirakan volume penjualan, maka perusahaan tidak akan mengetahui volume penjualan untuk periode selanjutnya. Perusahaan yang tidak menjual produknya sebanyak mungkin tentunya juga harus memperhatikan kendala perusahaan. Selain itu, jika tidak ada ramalan ke depan yang lebih baik, maka faktor resikonya akan semakin besar.

Sofyan (2015:15) mendefinisikan bahwa:

Tujuan utama peramalan adalah untuk meramalkan permintaan di masa yang akan datang, sehingga diperoleh suatu perkiraan yang mendekati keadaan yang sebenarnya. Peramalan tidak akan pernah sempurna, tetapi meskipun demikian hasil peramalan akan memberikan arahan bagi suatu perencanaan. Suatu perusahaan biasanya menggunakan prosedur peramalan yaitu diawali dengan melakukan peramalan lingkungan, diikuti dengan peramalan penjualan pada perusahaan dan diakhiri dengan peramalan permintaan pasar.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas, tujuan *forecasting sales* adalah untuk memperkecil resiko keputusan di masa depan karena tidak mungkin untuk menghilangkan semua resiko melalui peramalan. *Forecasting sales* meramalkan permintaan di masa yang akan datang, sehingga diperoleh suatu perkiraan yang mendekati keadaan yang sebenarnya dan dapat dijadikan sebagai alat bantu dalam perencanaan yang lebih baik.

### 2.3.3 Metode Peramalan Penjualan

Savitri (2016:28) menyatakan bahwa untuk menyusun peramalan penjualan, manajer penjualan dapat menggunakan beberapa metode sebagai berikut:

1. *Judgemental Methods*, merupakan suatu metode peramalan yang didasari dari pendapat seseorang, seperti pendapat para ahli/pakar, pendapat *sales manager*, pendapat *salesman*, survei konsumen, dan pendapat-pendapat lainnya. Perusahaan yang menggunakan metode ini, kalau tidak dikarenakan mepetnya waktu untuk mengumpulkan dan menganalisis data, biasanya ada produk baru yang dihasilkan perusahaan yang belum memiliki data sebelumnya. Atau, bisa jadi juga karena terjadi perubahan dalam kondisi politik/ekonomi di wilayah itu, sehingga mengharuskan perusahaan menggunakan pendapat seseorang untuk meramalkannya. Metode ini dinilai memiliki kelemahan yaitu karena bersifat subjektif, yang selalu dipengaruhi oleh pribadi per pribadi, bisa mendapatkan pribadi yang optimis, dan mungkin juga cenderung berpendapat pesimis. Karena adanya kelemahan itu, perusahaan dapat menggunakan metode lain.

2. *Statistic Methods*, suatu metode peramalan yang didasari dari perhitungan statistik atau matematika, seperti:
  - a. Analisis *trend*, dimana keadaan data yang dimiliki oleh perusahaan mengalami kenaikan (bisa juga terjadi penurunan), atau berfluktuasi (tidak beraturan) dari waktu ke waktu. Jika perusahaan memiliki data jenis ini, maka perusahaan dapat menggunakan peramalan dengan cara:
    - 1) Garis *trend* bebas, metode jenis ini dapat dikatakan sangat praktis pengerjaannya, dan sangat sederhana sekali, karena si pembuat ramalan (si peramal) hanya tinggal memberi garis secara bebas pada gambar grafik data, asal garis yang diberikan itu tidak berada jauh dari titik-titik data yang ada pada grafik data dimiliki.
    - 2) Garis *trend* matematika: metode *time series moment*, *time least square*.
    - 3) Garis *trend semi average*, yaitu metode setengah rata-rata.
  - b. Analisis korelasi dan regresi
3. *Specific Purpose Methods* adalah metode dengan tujuan khusus, seperti analisis industri, analisis *product line*, analisis penggunaan akhir.

Berdasarkan dari penjelasan di atas, untuk membuat suatu peramalan penjualan maka perusahaan bisa melakukannya dengan dua pendekatan, yaitu secara kualitatif atau kuantitatif. Peramalan penjualan secara kualitatif biasanya menggunakan opini (metode penilaian atau metode non statistik) yaitu metode estimasi penjualan berbasis pendapat. Peramalan penjualan berdasarkan metode kuantitatif ataupun statistik dan matematis adalah metode memperkirakan penjualan berdasarkan data target mikro maupun makro. Selain itu, peramalan penjualan juga bisa dilakukan menggunakan metode dengan tujuan khusus.

#### 2.3.4 Peramalan Penjualan Berdasarkan Metode Statistik

Silitonga, dkk (2021:26) menyatakan bahwa:

*Forecasting* secara umum memiliki beberapa metode, namun metode yang sering digunakan dalam perusahaan adalah metode statistik dikarenakan dalam metode statistik menggunakan analisa referensi dari data-data di masa lalu sehingga ramalan yang dilakukan lebih aktual. Namun bukan berarti *forecasting* menggunakan metode non statistik dapat disepelekan, karena pada hakikatnya kehidupan manusia berubah seiring berjalannya waktu mengikuti *trend* kehidupan yang ada. Sehingga dapat dikatakan metode *forecasting* apapun secara keseluruhan masih tidak dapat dipercaya hasilnya namun dapat dijadikan sebagai acuan untuk merencanakan tujuan pada masa yang akan datang.

Suhardi (2019:34) menjelaskan metode yang dapat dipergunakan dalam membuat peramalan penjualan berdasarkan metode statistik sebagai berikut:

1) Metode *Least Square* (*Trend* Garis Lurus)

Pada metode ini, penentuan tahun dasar berada pada tengah data, dengan  $\sum X = 0$  (nol).

- Bila data genap (n genap), maka nilai X adalah: ...-5, -3, -1, 1, 3, 5, ..
- Bila data ganjil (n ganjil), maka nilai X adalah: ...-3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, ..
- Menggunakan rumus:  $Y = a + bX$

Dimana:  $a = \frac{\sum Y}{n}$  ..... persamaan 1

$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$  ..... persamaan 2

Keterangan:

Y = Variabel terikat (penjualan)

X = Variabel bebas yang dinyatakan dalam unit waktu

a = Konstanta (Nilai koefisien)

b = Konstanta (Nilai koefisien)

n = Jumlah data

2) Metode *Moment* (*Trend* Garis Lurus)

Pada metode *moment* menggunakan rumus:  $Y = a + bX$

Dimana:  $\sum Y = a.n + b\sum X$  ..... persamaan 1

$\sum XY = a\sum X + b\sum X^2$  ..... persamaan 2

Keterangan:

Y = Variabel terikat (penjualan)

X = Variabel bebas yang dinyatakan dalam unit waktu

a = Konstanta (Nilai koefisien)

b = Konstanta (Nilai koefisien)

n = Jumlah data

Nilai X pada persamaan *trend* dihitung dengan menjadikan data pertama sebagai tahun dasar dan nilai X = 0.

3) Metode Kuadratik (*Trend* Garis Lengkung)

Pada metode kuadratik, penentuan tahun dasar berada pada tengah data, dengan  $\sum X = 0$  (nol).

- Bila data genap (n genap), maka nilai X adalah: ...-5, -3, -1, 1, 3, 5, ..
- Bila data ganjil (n ganjil), maka nilai X adalah: ...-3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, ..
- Menggunakan rumus:  $Y = a + bX + cX^2$

Dimana:  $\sum Y = a.n + c\sum X^2$  ..... persamaan 1

$\sum XY = b\sum X^2$  ..... persamaan 2

$\sum X^2 Y = a\sum X^2 + c\sum X^4$  ..... persamaan 3

Keterangan:

Y = Variabel terikat (penjualan)

X = Variabel bebas yang dinyatakan dalam unit waktu

- a = Konstanta (Nilai koefisien)
  - b = Konstanta (Nilai koefisien)
  - c = Konstanta (Nilai koefisien)
  - n = Jumlah data
- 4) Standar Kesalahan Peramalan (SKP)
- Perhitungan nilai SKP dari ketiga metode di atas yang memberikan nilai terkecil akan menentukan metode yang paling sesuai untuk diterapkan dan hasil ramalan yang disusun tersebut mendekati kesesuaian. Adapun rumusnya:  $SKP = \sqrt{\sum (X - Y)^2 \div n}$
- Keterangan:
- X = Realisasi penjualan
  - Y = Ramalan penjualan
  - n = Jumlah data

Berdasarkan dari penjelasan di atas, peramalan penjualan metode statistik terdiri dari metode kuadrat terkecil, metode *moment*, dan metode kuadrat. Perhitungan SKP bertujuan mengetahui metode mana yang memberikan nilai yang terkecil sehingga ramalan yang telah disusun tersebut mendekati kesesuaian.