

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan alat manajemen yang bisa membantu pemilik perusahaan dalam perencanaan dan pengelolaan operasi perusahaan. Menurut M. Nafarin (2018:11), “Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.”

Menurut Suhardi (2019:3), pengertian anggaran, yaitu:

Budget dapat diartikan anggaran, yaitu merupakan suatu rencana disusun oleh perusahaan bisnis/jasa secara sistematis dan terperinci, yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif berupa unit/satuan moneter, atau bisa juga dalam berbentuk satuan barang/jasa yang berlaku, pada periode tertentu.

Menurut M. Fuad, dkk (2020:2), yang dimaksud dengan anggaran, yaitu:

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk kuantitatif berupa unit/satuan moneter yang mencakup semua aktivitas perusahaan untuk periode tertentu di masa yang akan datang.

2.1.2 Tujuan Anggaran

Anggaran dibuat oleh manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan. Tentu ada banyak tujuan dalam pembuatan anggaran. Menurut M. Nafarin (2018:19), terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.

- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut M. Fuad, dkk (2020:5-6), tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal sehingga perusahaan dapat menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahannya yang jelas bagi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi sebagai dasar untuk melakukan koreksi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai banyak tujuan. Namun secara umum, tujuan anggaran adalah untuk membantu manajemen dalam memberikan informasi tentang pengambilan keputusan yang ada dalam perusahaan.

2.1.3 Fungsi Anggaran

Penyusunan anggaran membantu perusahaan merencanakan dan mengarahkan operasinya. Anggaran adalah alat perencanaan keuangan yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan atau kegunaan bagi perusahaan.

Menurut M. Nafarin (2018:28-30), fungsi anggaran diantaranya:

1. Fungsi Perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.
2. Fungsi Pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga

pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan. Apabila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian yang lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana.

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran.
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Menurut Suhardi (2019:9), adapun fungsi *budget* (anggaran) ini adalah dapat berfungsi sebagai:

1. Pedoman kerja perusahaan
2. Dapat juga sebagai perencanaan terpadu
3. Dapat dijadikan alat pengkoordinasian kerja (*coordinating*)
4. Sebagai alat pengawasan kerja (*controlling*)

Menurut Chorry, dkk (2020:4-5), anggaran memiliki banyak fungsi dalam suatu perusahaan. Adapun fungsi anggaran adalah 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 melaksanakan 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 penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan, koordinasi, dan pengendalian untuk membantu perusahaan mencapai tujuan mereka.

2.1.4 Manfaat Anggaran

Anggaran sangat penting bagi perusahaan, dan sangat bermanfaat bagi keberlangsungannya. Namun, tanpa membuat anggaran, perusahaan akan kesulitan mengevaluasi kinerja, tidak dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas, dan kurang dapat memanfaatkan peluang untuk perluasan usaha.

Menurut M. Nafarin (2018:19-20), anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

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

Menurut M. Fuad, dkk (2020:3-5), berikut ini adalah manfaat penyusunan anggaran:

1. Adanya Perencanaan Terpadu
Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana dan menjalankan pengendalian terhadap kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen atau pengendalian.
2. Sebagai Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan
Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang baik membuat karyawan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan pegawai mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Di samping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik.
3. Sebagai Alat Koordinasi
Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, sistem anggaran memungkinkan para manajer

divisi untuk melihat hubungan antarbagian (divisi) secara keseluruhan.

4. Sebagai Alat Pengawasan Kerja
Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga kinerja dari pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai. Dalam menentukan standar acuan diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.
5. Sebagai Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan
Anggaran yang disusun dengan menerapkan standar yang relevan akan memberi pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cara yang baik, yakni perusahaan dapat menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap menguntungkan. Terhadap penyimpangan dalam operasional perusahaan perlu dilakukan evaluasi sehingga menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

Menurut Chorry, dkk (2020:5), anggaran memiliki banyak manfaat bagi perusahaan. Adapun manfaat dari anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan motivasi kerja karyawan
- b. Dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana (menghindari pemborosan)
- c. Sebagai alat untuk menilai kinerja karyawan
- d. Sebagai alat komunikasi internal antar tingkatan manajemen
- e. Anggaran menyediakan informasi tentang perencanaan dan realisasinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki banyak sekali manfaat yaitu sebagai perencanaan terpadu, pedoman untuk pelaksanaan tugas, alat koordinasi, pengawasan kerja, alat evaluasi kegiatan perusahaan, alat komunikasi, dan alat untuk menilai kinerja karyawan, Selain itu, anggaran dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2.1.5 Prinsip Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan salah satu kegiatan penting dalam proses perencanaan yang dilakukan oleh manajemen sebuah perusahaan. Manajemen suatu perusahaan harus mematuhi prinsip-prinsip anggaran sebelum menyusunnya agar sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Dalam proses penyusunan anggaran ada beberapa prinsip yang perlu dicermati dan diperhatikan.

I made (2020:12), berpendapat bahwa dalam pengoperasiannya, anggaran memiliki prinsip-prinsip anggaran, yaitu:

1. Komprehensif, anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran perusahaan.
2. *Non discretionary appropriation*, jumlah anggaran yang disetujui harus dimanfaatkan secara ekonomis, efisien, dan efektif.
3. Periodik, anggaran merupakan suatu proses yang periodik, yakni bisa bersifat tahunan maupun multi tahunan.
4. Akurat, estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi, yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi serta dapat memunculkan *underestimate* pendapatan dan *overestimate* pengeluaran.
5. Jelas, anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami oleh pihak-pihak yang bersangkutan dan tidak membingungkan.
6. Diketahui, anggaran harus diinformasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip anggaran yaitu komprehensif, *non discretionary appropriation*, periodik, akurat, jelas, dan diketahui.

2.1.6 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Dalam anggaran terdapat keunggulan maupun kelemahan. Menurut M. Fuad, dkk (2020:23), beberapa keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik adalah sebagai berikut:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan.
2. Dalam menyusun anggaran diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen meskipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendali pola kerja karyawan dalam melaksanakan suatu kegiatan.
5. Mengingat setiap manajer dan/atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, tercipta perasaan ikut berperan serta (*sense of participation*).

Menurut M. Fuad, dkk (2020:24), di samping beberapa keunggulan, beberapa kelemahan penganggaran adalah sebagai berikut:

1. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan sebenarnya.
2. Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari rencana. Artinya, perlu ada pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
3. Karena melibatkan banyak pihak, penyusunan anggaran secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/cukup.

Menurut Suhardi (2019:15) 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 divisi.
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.

Menurut Suhardi (2019:15), selain terdapat keuntungan sebagaimana telah disebutkan di atas, terdapat juga beberapa kelemahan dalam penyusunan anggaran ini. Kelemahannya adalah:

1. Dalam penyusunan anggaran, estimasi yang dipakai belum tentu tepat dekat 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 penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa selain memiliki keunggulan, anggaran juga memiliki kelemahan. Keuntungan anggaran adalah dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan digunakan sebagai pedoman kerja untuk menilai seberapa baik atau buruk hasil yang diperoleh. Kelemahan anggaran adalah penaksiran yang digunakan dalam menyusun anggaran kadang-kadang tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya.

2.1.7 Prosedur Penyusunan Anggaran

Anggaran membantu banyak bagian manajemen perusahaan, terutama pada saat manajemen membuat keputusan tentang tindakan apa yang harus dilakukan. Namun, penyusunan anggaran memerlukan kecermatan dan ketelitian. Menurut M. Nafarin (2018:9) prosedur penyusunan anggaran dijelaskan dalam empat tahap berikut ini:

1. Penentuan Pedoman Anggaran
Anggaran yang dibuat untuk tahun mendatang hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian, anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Tahun anggaran biasanya dari tanggal 1 Januari suatu tahun sampai 31 Desember suatu tahun. Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (Direktur/Komisaris) melakukan dua hal yaitu (1) menetapkan rencana besar perusahaan seperti tujuan, kebijakan, dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran dan (2) membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri atas Direktur sebagai ketua, Manajer Keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.
2. Persiapan Anggaran
Manajer Pemasaran sebelum menyusun anggaran jualan (*sales budget*) hendaknya terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*sales forecast*). Setelah menyusun ramalan jualan pertama, Manajer Pemasaran bekerja sama dengan Manajer Keuangan dan Manajer Umum untuk menyusun anggaran jualan, anggaran beban jualan dan anggaran piutang usaha. Kedua, Manajer Produksi bekerja sama dengan Manajer Keuangan dan Manajer Umum untuk menyusun anggaran produk, anggaran biaya pabrik, anggaran sediaan, dan anggaran utang usaha. Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran jualan yang dibuat oleh Manajer Pemasaran. Ketiga, Manajer Keuangan bekerja sama dengan Manajer Umum dalam menyusun anggaran

beban administrasi dan umum. Keempat, Manajer Keuangan bekerja sama dengan para manajer lain dalam menyusun anggaran laporan laba rugi, anggaran neraca, anggaran kas, dan anggaran lainnya. Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antar divisi yang terkait saja.

3. Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dengan semua manajer beserta Direksi (Direktur) yang meliputi kegiatan: (1) perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran, (2) mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta (3) pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4. Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer wajib membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa prosedur penyusunan anggaran terdiri dari empat tahap yaitu: penentuan pedoman anggaran, persiapan anggaran, penentuan anggaran, dan pelaksanaan anggaran.

2.1.8 Jenis Anggaran

Anggaran memiliki banyak jenis, masing-masing dengan tujuan dan keuntungan yang berbeda. Menurut M. Fuad, dkk (2020:15-16), dalam menyusun anggaran, perusahaan dapat mengacu pada ruang lingkup/intensitas penyusunannya, fleksibilitasnya, atau periode waktunya.

1. Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunannya, anggaran dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) Anggaran Parsial

Anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.

b) Anggaran Komprehensif

Anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan di bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi, komponen-komponen anggaran komprehensif secara lengkap adalah sebagai berikut:

- 1) *Substantive Plan* (Rencana Penuh), adalah rencana yang mencerminkan materi-materi yang ingin dicapai perusahaan secara formal, baik yang dinyatakan secara umum maupun khusus.
- 2) *Financial Plan* (Rencana Keuangan), adalah penjabaran dari semua materi yang dituangkan dalam *Substantive Plan* dalam suatu anggaran yang berdimensi keuangan dalam jangka waktu atau periode waktu tertentu. Berdasarkan jangka waktunya, *financial plan* dibagi menjadi 2, yaitu:

- i. Anggaran Jangka Panjang
 - ii. Anggaran Tahunan, merupakan rencana kegiatan perusahaan secara terperinci dalam satu tahun anggaran yang dituangkan dalam anggaran operasional dan anggaran keuangan.
 - Anggaran Operasional, merupakan rencana kegiatan perusahaan yang ditangani oleh masing-masing departemen perusahaan, misalnya departemen pemasaran, departemen produksi, dll. Anggaran operasional meliputi: yaitu anggaran laba rugi, anggaran pembantu laba rugi (anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya distribusi, anggaran biaya umum dan administrasi, dan anggaran tipe apropriasi).
 - Anggaran Keuangan, adalah anggaran yang memproyeksikan anggaran modal, anggaran kas, anggaran neraca, dan anggaran aliran kas perusahaan. Anggaran keuangan meliputi anggaran aktiva, anggaran passive dan anggaran neraca.
2. Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi dua, yaitu:
 - a) Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)
Anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu. Berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai *revenue*, *cost*, dan *expenses*.
 - b) Anggaran Kontinu (*Continuous Budget*)
Anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu. Berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost*, dan *expense*, tetapi secara periodic dilakukan penilaian kembali.
 3. Berdasarkan periode waktu, anggaran dibedakan menjadi dua, yaitu:
 - a) Anggaran Jangka Pendek (1 tahun).
 - b) Anggaran Jangka Panjang (lebih dari 1 tahun).

Menurut M. Nafarin (2018:31-35), anggaran dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

- b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut "anggaran induk (master budget)". Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan. Anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.
 - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan Laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari:
 - 1) Anggaran penjualan
 - 2) Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik
 - 3) Anggaran beban usaha
 - 4) Anggaran laporan laba rugi
 - b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:
 - 1) Anggaran kas
 - 2) Anggaran piutang
 - 3) Anggaran persediaan
 - 4) Anggaran utang
 - 5) Anggaran neraca
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Menurut fungsinya anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran apropriasi (*apropriation budget*) adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing masing aktivitas tidak melampaui batas.
7. Menurut metode penentuan harga pokok produksi terdiri dari:

- a. Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*konventional budget*) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat.
- b. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengalokasian berdasar kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

Berdasarkan penjelasan di atas, dari banyaknya anggaran yang telah dijelaskan, penulis membatasi ruang lingkup pembahasan agar dapat memberikan gambaran yang jelas terhadap permasalahan, maka untuk penggunaan teori yang akan penulis bahas yaitu pada anggaran operasional yang berupa anggaran penjualan.

2.2 Penjualan

Pada umumnya, kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh keuntungan menentukan keberhasilannya. Dengan keuntungan yang diperoleh ini memberinya kemampuan untuk mengembangkan berbagai kegiatan dan memberinya kontrol atas aktivitasnya. Perusahaan mengelola operasinya melalui penjualan. Semakin besar volume penjualan semakin besar pula keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Menurut Indra (2017:182), "Penjualan merupakan total jumlah yang dibebankan oleh pelanggan atas barang yang terjual, baik itu penjualan kas maupun kredit."

Menurut Mulyadi (2016:160), adapun pengertian dari penjualan adalah sebagai berikut:

Penjualan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh penjual dalam menjual barang dan jasa dengan implan yang akan mendapat laba dari terdapatnya transaksi-transaksi tersebut dan penjualan bisa diartikan sebagai mengalihkan atau memindahkan hak kepemilikan atas barang atau jasa dari pihak penjual ke pembeli.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penjualan adalah kegiatan dimana suatu produk diarahkan atau dialihkan kepada konsumen sasaran oleh produsen, baik berupa barang atau jasa.

2.3 Anggaran Penjualan

2.3.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu anggaran penjualan sering disebut anggaran kunci. Berhasil tidaknya perusahaan tergantung pada keberhasilan meningkatkan penjualan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba yang maksimal.

Menurut M. Nafarin (2018:166), “Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu.”

Menurut Suhardi (2019:20), “Anggaran penjualan merupakan anggaran taksiran hasil penjualan atau anggaran dari hasil proses taksiran menjual pada periode yang akan datang.”

Menurut I Made (2020:18), “Anggaran penjualan, yaitu proyeksi yang disetujui oleh komite anggaran yang menjelaskan penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang.”

Chorry, dkk (2020:42), berpendapat bahwa yang dimaksud dengan anggaran penjualan yaitu:

Anggaran yang disusun berdasarkan hasil dari peramalan penjualan. Anggaran penjualan menggambarkan proyeksi penjualan di masa depan yang secara terperinci menjelaskan tentang jenis barang, jumlah, harga, periode, dan tempat penjualan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan adalah perkiraan atau estimasi yang diharapkan dari apa yang direncanakan perusahaan untuk dijual dalam jangka waktu tertentu.

2.3.2 Manfaat Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan berisi informasi tentang kegiatan penjualan perusahaan. Oleh karena itu, sebuah perusahaan perlu menyusun anggaran penjualan secara rinci karena pastinya terdapat banyak sekali manfaat yang bisa diperoleh perusahaan.

Menurut M. Nafarin (2018:167), manfaat anggaran penjualan antara lain:

1. Anggaran penjualan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya, sehingga anggaran penjualan dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya. Apabila terjadi kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan, maka akan mengakibatkan kesalahan pada anggaran lainnya.
2. Perusahaan dikatakan berhasil jika bagian penjualan dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba yang maksimal, maka pendapatan penjualan diusahakan setinggi-tingginya dan beban ditekan serendah-rendahnya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penyusunan anggaran penjualan yaitu sebagai dasar menyusun anggaran lainnya dan sebagai pedoman kinerja perusahaan untuk mencapai tingkat penjualan maksimal perusahaan.

2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Anggaran yang baik hanya dapat berhasil jika prediksinya cukup akurat sehingga tidak jauh berbeda dengan apa yang sebenarnya terjadi. Oleh karena itu, saat menyusun anggaran penjualan harus mempertimbangkan banyak hal yang dapat mempengaruhi anggaran penjualan.

Menurut M. Nafarin (2018:168), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggaran penjualan, antara lain faktor pemasaran, faktor keuangan (modal kerja), faktor ekonomis, faktor teknis, faktor kebijakan perusahaan, faktor perkembangan penduduk, faktor kondisi negara, dan faktor-faktor lainnya.

Menurut M. Fuad, dkk (2020:43-44), faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan, yaitu:

1. Faktor internal
Faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan, seperti:
 - a) Penjualan tahun-tahun sebelumnya;
 - b) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan;
 - c) Kapasitas produksi dan kemungkinan perluasannya;
 - d) Tenaga kerja yang dimiliki;
 - e) Modal yang tersedia; dan
 - f) Fasilitas-fasilitas lain.
2. Faktor Eksternal
Faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan, seperti:
 - a) Keadaan persaingan di pasar;

- b) Posisi perusahaan dalam persaingan;
- c) Tingkat pertumbuhan penduduk;
- d) Tingkat penghasilan masyarakat;
- e) Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan;
- f) Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat;
- g) Kebijakan pemerintah
- h) Keadaan perekonomian nasional/internasional; dan
- i) Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan yaitu faktor yang dapat berasal dari dalam perusahaan dan juga dapat berasal dari luar perusahaan.

2.3.4 Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan harus memperhatikan prosedur dan langkah-langkahnya. Menurut Adi Saputro & Asri (2013:127) langkah-langkah yang perlu dilakukan meliputi:

1. Penentuan dasar-dasar anggaran, yang meliputi:
 - a. Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan
 - b. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
 - c. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai
2. Penyusunan rencana penjualan, yang meliputi:
 - a. Analisis ekonomi dengan mengadakan proyeksi terdapat aspek-aspek makro seperti:
 - 1) Moneter
 - 2) Kependudukan
 - 3) Kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang ekonomi
 - 4) Teknologi
 - b. Melakukan analisis industri. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap sejenis produk yang dihasilkan oleh industri.
 - c. Melakukan analisis prestasi penjualan yang lalu. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu, dengan kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan di masa lalu.
 - d. Analisis penentuan prestasi penjualan yang akan datang. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa lampau dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti:
 - 1) Tenaga kerja
 - 2) Bahan mentah
 - 3) Kepastian produksi

- 4) Keadaan permodalan
- e. Menyusun forecast penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa lalu.
- f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (*Budgeted Sales*).
- g. Menghitung rugi/laba yang mungkin diperoleh (*Budgeted Profit*).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun anggaran itu terdapat 2 langkah. Pertama, dasar-dasar anggaran ditentukan. Setelah itu, rencana penjualan dibuat. Rencana ini mencakup analisis ekonomi, industri, prestasi penjualan, dan prospek penjualan, serta perhitungan laba dan rugi.

2.4 Peramalan Penjualan

2.4.1 Pengertian Peramalan Penjualan

Ramalan penjualan adalah upaya untuk memprediksi penjualan produk di masa depan dalam jangka waktu tertentu. Dengan memiliki peramalan penjualan ini, manajemen suatu perusahaan dapat merencanakan tindakan masa depan dengan lebih akurat. Manajemen dapat menggunakan peramalan penjualan yang disusun ini untuk mendapatkan gambaran tentang keadaan masa depan perusahaan.

Menurut Chorry, dkk (2020:16), “Peramalan penjualan (*sales forecast*) merupakan suatu teknik untuk memproyeksikan penjualan pada periode anggaran tertentu dengan menggunakan data dan asumsi-asumsi tertentu.”

Menurut M. Fuad, dkk (2020:31), “*Forecast* penjualan adalah perkiraan/proyeksi secara teknis permintaan konsumen potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi.”

Menurut M. Nafarin (2018:96), “Ramalan penjualan (*sales forecasting*) merupakan proses aktivitas memperkirakan produk yang akan dijual di masa mendatang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi dan/atau mungkin akan terjadi.”

Menurut I Made (2020:12), ramalan penjualan (*sales forecast*) memiliki pengertian sebagai berikut:

Ramalan penjualan merupakan suatu taksiran penjualan untuk periode yang akan datang yang bisa dinyatakan dalam bentuk rupiah ataupun dalam unit.

Ramalan penjualan merupakan suatu alat yang penting, yang dapat mempengaruhi manajer dalam membuat perencanaan penjualan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa peramalan penjualan adalah perkiraan atau proyeksi penjualan untuk periode yang akan datang baik dalam bentuk unit maupun rupiah.

2.4.2 Metode Ramalan Penjualan

Ramalan penjualan merupakan perkiraan volume penjualan dimasa depan dalam kondisi tertentu dan didasarkan pada informasi yang telah terjadi atau pengalaman sebelumnya dan informasi yang akan terjadi. Terdapat beberapa metode dalam ramalan penjualan. Menurut M. Nafarin (2018:96-108) metode peramalan penjualan adalah sebagai berikut:

1. Metode Kualitatif
Merupakan suatu teknik proyeksi penjualan yang didasarkan atas pendapat para tenaga penjualan, manajer divisi penjualan, pendapat para pakar dan pendapat survei konsumen. Metode pendapat para tenaga penjualan menekankan pertimbangan dan keahlian dari para tenaga penjualan. Metode ini sering digunakan oleh perusahaan kecil dan perusahaan yang menghasilkan sedikit produk.
2. Metode Kuantitatif
Merupakan cara penaksiran penjualan menggunakan model-model matematik atau statistik sehingga lebih objektif, terdiri dari:
 - a. Analisis Lini Produk
Ramalan penjualan strategis maupun taktis harus mencakup keputusan sementara tentang jalur produk baru yang akan diperkenalkan. Jalur produk lama yang akan dihapus serta inovasi dan produk campuran. Produk campuran merupakan hubungan volume antara dua produk atau lebih.
 - b. Metode Distribusi Probabilitas
Meramal penjualan dengan cara menaksir variasi produk yang akan dijual, setelah itu memilih angka tertentu untuk membuat kelas interval, dan titik tengah dari kelas interval tersebut dipilih sebagai nilai kelas interval masing-masing.
 - c. Analisis Tren
 1. Analisis tren garis lurus (linear), adalah suatu tren yang diramalkan naik atau turun secara garis lurus. Dalam analisis tren garis lurus terdiri dari metode kuadrat terkecil (*least square*) dan metode *moment*.
 2. Analisis tren bukan garis lurus (bukan linear)

- Tren parabola kuadrat atau disebut juga dengan tren garis lengkung adalah tren yang nilai variabel terikat naik atau turun bukan garis lurus akan terjadi parabola (melengkung).
 - Tren eksponensial (tren logaritma)
 - Tren eksponensial yang diubah
- d. Analisis Regresi
- Analisis regresi terdiri dari analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Analisis regresi adalah analisis yang menjelaskan hubungan antara variabel terikat (Y) dengan variabel bebas (X).

Berdasarkan beberapa metode yang telah dikemukakan tersebut, penulis membatasi hanya menggunakan metode analisis tren berupa tren garis lurus (*least square dan moment*), dan analisis tren bukan garis lurus berupa tren parabola kuadrat.

Menurut M. Nafarin (2018:100-104), analisis tren yang dapat dipergunakan dalam membuat forecast penjualan, yaitu:

- a. Metode *Least Square*
Rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

atau dapat juga dihitung dengan rumus lain:

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

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

- b. Metode *Moment*
Rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

$$\sum Y = n a + b \sum X$$

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

- c. Metode Parabola Kuadrat
Rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX + c(X)^2$$

Dimana:

$$\sum Y = n a + c \sum X^2$$

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

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

Keterangan:

Y = Variabel terikat

X = Variabel Bebas

a = Nilai Konstan

b = Koefisien arah regresi

n = Banyak data

2.4.3 Standar Kesalahan Peramalan

Menurut M. Nafarin (2018:109), dalam analisis tren ada 2 (dua) metode yang dapat digunakan dalam ramalan penjualan, yaitu metode tren garis lurus dan metode tren bukan garis lurus. Untuk menentukan metode yang paling sesuai dari kedua metode tersebut. Maka digunakan standar kesalahan peramalan (SKP). Nilai SKP yang terkecil menunjukkan bahwa ramalan yang disusun mendekati kesesuaian. Adapun rumus standar kesalahan peramalan (SKP) adalah sebagai berikut:

$$SKP = \sqrt{\frac{\sum(X-Y)^2}{n-2}}$$

Keterangan:

X = Jualan Nyata

Y = Ramalan Penjualan

N = Jumlah data yang dianalisis

-2 = 2 derajat kebebasan hilang karena dua parameter populasi sedang diramalkan dengan nilai sampel data (a dan b)