

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran (*Budgeting*) merupakan alat perencanaan, pedoman, pengendalian dan alat pengawasan di bidang keuangan yang digunakan oleh perusahaan yang berorientasi pada laba maupun non-laba. Bagi suatu perusahaan, penyusunan anggaran merupakan alat yang dipakai untuk membantu aktivitas kegiatannya agar lebih terarah. Dengan menggunakan anggaran maka perkembangan perusahaan akan dapat dipelajari dengan teliti dan berkesinambungan. Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila dalam organisasi perusahaan tersebut ada dukungan aktif, baik dari pelaksanaan tingkat atas maupun tingkat bawah. Hal ini menyangkut kepada manusia, khususnya pada karyawan yang ada pada suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya. Untuk memahami anggaran, maka pada bab ini akan dibahas mengenai teori yang berhubungan dengan anggaran.

Menurut Munandar (2010:1), “Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang”.

Gunawan Adisaputro (2010:02) mendefinisikan “Business Budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan koordinasi dan pengawasan”.

Sedangkan menurut Nafarin (2011:11), mendefinisikan bahwa “Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Dari ketiga definisi di atas, maka dapat diketahui bahwa secara umum anggaran merupakan suatu bentuk rencana aktivitas suatu kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu periode mendatang yang secara umum dinyatakan

secara kuantitatif berdasarkan angka-angka yang dibuat dengan pertimbangan yang komprehensif.

2.1.1 Fungsi dan Karakteristik Anggaran

Peranan anggaran sebagai alat manajemen telah berjalan sejak awal perusahaan melaksanakan aktivitasnya, yaitu saat aktivitas benar-benar direncanakan dan perencanaan sudah dinyatakan dalam bentuk uang dan unit yang dikeluarkan. Mengetahui betapa pentingnya anggaran maka perlu diketahui apa sebenarnya fungsi anggaran.

Menurut Munandar (2010:10), fungsi anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.
3. Sebagai alat pengawasan kerja
Anggaran berfungsi juga sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapat dinilai apakah telah sukses bekerja atau kurang.

Di lain pihak menurut Mulyadi (2010:502), fungsi anggaran terdiri dari enam item yaitu :

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang berhubungan yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer atas dan manajer bawah.
4. Anggaran berfungsi sebagai alat tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan Nafarin (2007:28), mengatakan bahwa fungsi anggaran terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Untuk lebih jelasnya diberikan gambaran sebagai berikut :

1. Fungsi perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan juga harus memerhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain.
2. Fungsi pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan). Jadi anggaran bertujuan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).
3. Fungsi pengawasan
Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :
 - a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
 - b. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Dari ketiga pendapat yang dikemukakan di atas didapat simpulan bahwa fungsi anggaran berhubungan erat dengan fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Mulyadi (2010:490), mengatakan bahwa karakteristik dari anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atas kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran yang telah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

2.1.2 Faktor dan Pertimbangan dalam Anggaran

Nafarin (2010:11), menegaskan bahwa faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data waktu lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Nafarin (2010:11), mengatakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah, tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi top manajemen (direksi).
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Nafarin (2011:12), juga menyatakan bahwa anggaran yang dibuat juga akan mengalami kegagalan bila tidak memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Pembuatan anggaran yang tidak cakup, tidak mampu berfikir ke depan.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Pelaksana tidak cakup.
4. Tidak didukung oleh masyarakat.
5. Dana tidak cukup.

Jadi, penulis dapat menyimpulkan bahwa dalam menyusun anggaran sangat perlu memperhatikan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran, perilaku para pelaksana dan hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan pada anggaran yang telah dibuat.

2.1.3 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran sebagai alat manajemen digunakan oleh perusahaan untuk mengkoordinasikan, mengendalikan dan mengarahkan setiap aktifitas dalam perusahaan, agar senantiasa berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan, anggaran disusun untuk membantu perusahaan, khususnya pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam menentukan suatu tindakan yang akan diambil guna melangsungkan kegiatan usahanya.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2010:19), antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Untuk 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. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Selain tujuan, anggaran juga memiliki manfaat. Menurut Nafarin (2010:19), manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

- 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 rasa 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 manajer.

Menurut Munandar (2010:13), menjelaskan bahwa anggaran memiliki beberapa kelemahan, antara lain :

- a. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*). Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
- b. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor, baik yang *controllable* maupun *uncontrollable*. Dengan demikian,

jika nantinya perubahan-perubahan terhadap data, informasi serta faktor-faktor tersebut, akan berubah pula ketetapan taksiran-taksiran yang telah disusun tersebut.

- c. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan realisasi anggaran sangat tergantung pada manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kecakupan yang memadai.

Sedangkan menurut Sopyan (2012:22), kelemahan anggaran antara lain :

- a. Anggaran hanya merupakan rencana yang belum pasti tercapai.
- b. Anggaran tidak bisa bekerja secara otomatis.
- c. Anggaran harus terus-menerus dipantau dan disesuaikan bila perlu.
- d. Anggaran masih memerlukan pertimbangan-pertimbangan rasional dari pimpinan.

Selain memiliki tujuan dan manfaat yang jelas telah kita ketahui diatas, maka kita juga harus menyadari bahwa anggaran juga memiliki kelemahan-kelemahan. Ini sangat menuntut kita untuk selalu teliti dalam menyusun anggaran dan menyesuaikan dengan kondisi perekonomian yang berlangsung.

2.1.4 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2010:31), anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut,

1. Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran variable (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Dilihat dari segi jangka waktu, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.

- b. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).
 - a. Anggaran operasional (*operasional budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari :
 1. Anggaran penjualan
 2. Anggaran biaya pabrik
 3. Anggaran biaya bahan baku
 4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 5. Anggaran biaya overhead pabrik
 6. Anggaran beban usaha
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari :
 1. Anggaran kas
 2. Anggaran piutang
 3. Anggaran persediaan
 4. Anggaran utang
 5. Anggaran neraca
 5. Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
 6. Dilihat dari segi fungsinya, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat 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.

Dari semua jenis anggaran yang sudah uraikan di atas penulis mencoba untuk membatasi ruang lingkup penggunaan teori yang akan penulis pakai hanya pada anggaran yang dipandang dari sudut bidangnya, yang dalam hal ini adalah

anggaran operasional yang penulis fokuskan pada anggaran penjualan saja yang nantinya penulis uraikan.

2.2 Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan. Menurut Sofyan (2012:20), metode yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Otoriter atau Top Down

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.

2. Demokrasi atau Bottom up

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang ditargetkan pada masa akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran antara Top Down dan Bottom Up

Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penyusunan anggaran tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukan siapa yang bertanggungjawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan.

2.2.1 Faktor-faktor Penyusunan Anggaran

Suatu Anggaran (*budget*) dapat berfungsi dengan baik bila mana taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun suatu Anggaran (*budget*). Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, Menurut Munandar (2010:50), faktor itu meliputi :

1. Faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut berupa :
 - a. Penjualan tahun-tahun lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualan.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah-masalah penjualan, seperti tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media promosi dan cara penetapan harga jual.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta memungkinkan perluasannya diwaktu yang akan datang.
 - d. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
 - e. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.
2. Faktor Ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berupa :
 - a. Keadaan persaingan di pasar.
 - b. Tingkat perusahaan dalam persaingan.
 - c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - d. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - e. Elastisitas permintaan terhadap barang yang dihasilkan perusahaan, terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual untuk anggaran jualan yang akan disusun.
 - f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat pada umumnya.
 - g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dalam bidang politik, sosial, ekonomi, budaya maupun keamanan.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
 - i. Kemajuan teknologi, barang subsidi selera konsumen dan kemungkinan perubahan lainnya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses penyusunan anggaran perlu memperhatikan faktor intern dan ekstern yang dapat memberikan data dan informasi serta pengalaman yang terdapat diluar dan didalam perusahaan.

2.2.2 Proses Penyusunan Anggaran

Menurut Sirait (2010:67) dalam menyusun anggaran jualan, langkah yang perlu dilakukan yaitu penentuan dasar-dasar anggaran dan penyusunan rencana jualan.

1. Penentuan dasar-dasar anggaran :
 - a. Penentuan tujuan umum dan tujuan khusus.
 - b. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.
 - c. Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan.
2. Penyusunan rencana penjualan :
 - a. Analisis ekonomi
 - b. Melakukan analisis industri
 - c. Melakukan analisis prestasi penjualan yang lalu.
 - d. Analisis penentuan prestasi penjualan dimasa mendatang.
 - e. Menyusun peramalan penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan sama seperti masa lalu.
 - f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan.
 - g. Menghitung anggaran rugi laba.
 - h. Mengkombinasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.

Dalam proses penyusunan anggaran menurut Shim yang diterjemahkan oleh Alih bahasa Julius Mulyadi (2010:7), perlu diperhatikan beberapa langkah dalam penyusunan anggaran, yaitu:

- a) Penetapan tujuan
- b) Pengevaluasian sumber-sumber daya yang tersedia
- c) Negoisasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka-angka anggaran
- d) Pengkoordinasian dan peninjauan komponen
- e) Persetujuan akhir
- f) Pendistribusian anggaran yang disetujui

Menurut Nafarin (2004: 11) proses penyusunan anggaran dibagi kedalam beberapa tahapan antara lain :

- a) Anggaran penjualan tahap penentuan pedoman perencanaan (anggaran)
- b) Tahap persiapan anggaran
- c) Tahap penentuan anggaran

d) Tahap pelaksanaan anggaran

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa proses penyusunan anggaran memerlukan prosedur serta tahapan-tahapan yang cukup banyak. Proses penyusunan anggaran oleh manajemen dilakukan untuk mengoptimalkan hasil dan kinerja perusahaan yang memuaskan melalui penyusunan anggaran yang komprehensif dalam pencapaian tujuan perusahaan, dari jenis-jenis anggaran yang ada, anggaran penjualan merupakan tahap penentuan pedoman perencanaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Anggaran Penjualan

2.3.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Sesuai dengan penjelasan penulis sebelumnya, bahwa penulis akan memfokuskan anggaran penafsiran pada anggaran jualan. Anggaran penjualan itu sendiri merupakan anggaran yang paling dulu dibuat dari anggaran-anggaran lainnya, sehingga sering disebut dengan anggaran dasar. Di bawah ini akan diuraikan pengertian anggaran menurut beberapa ahli.

Munandar (2011:49), mendefinisikan bahwa:

Anggaran penjualan adalah “Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualan”.

Sedangkan Nafarin (2010:167), mendefinisikan bahwa: “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*”.

Dari kedua pengertian di atas dapat ditarik simpulan bahwa anggaran penjualan merupakan anggaran dasar penyusunan anggaran lainnya yang terperinci tentang penjualan perusahaan dan meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu jualan serta tempat (daerah) penjualan.

2.3.2 Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Menurut Nafarin (2010:9), proses penyusunan anggaran dibagi ke dalam beberapa tahapan antara lain :

1. Penentuan pedoman anggaran
Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.
2. Persiapan anggaran
Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran jualan (sales budget) terlebih dahulu menyusun ramalan jualan (sales forecast). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.
3. Tahap penentuan anggaran
Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat yang meliputi kegiatan:
 - a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
 - b. Mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran.
 - c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.
4. Pelaksanaan anggaran
Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Jadi, untuk menyusun anggaran jualan diperlukan penaksiran-penaksiran (ramalan). *Forecast* adalah salah satu cara untuk mengukur atau menaksirkan kondisi bisnis dimasa yang akan datang.

2.3.3 Teknik-teknik Peramalan dan Penafsiran Anggaran

Nafarin (2010:33), menjelaskan ada tiga metode penganggaran penjualan yaitu :

- a. Metode *Least square*, dapat dihitung dengan rumus :

$$Y = a + bX$$

Dimana

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

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b \left(\frac{\sum X}{n} \right)$$

b. Metode Moment, dapat dihitung dengan rumus :

$$Y = a + bX$$

Dimana

$$\Sigma Y = na + b \Sigma X$$

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

c. Metode Kuadrat (Trend Garis Lengkung), rumus yang dapat digunakan

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

Dimana

$$\Sigma Y Y = na + c \Sigma X^2$$

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

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

2.3.4 Standar Kesalahan Peramalan

Didalam analisis trend ada dua metode yang dapat digunakan dalam ramalan penjualan, yaitu metode trend garis lurus (least square dan moment) dan metode trend garis lengkung. Untuk menentukan metode mana yang paling sesuai dari kedua metode tersebut, menurut Nafarin (2010:35), dipergunakanlah standar kesalahan peramalan (SKP). Nilai SKP yang terkecil menunjukkan bahwa peramalan yang disusun mendekati kesesuaian. Adapun rumus standar kesalahan peramalan (SKP) adalah sebagai berikut :

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

Keterangan

X = penjualan nyata

Y = ramalan penjualan

n = jumlah data yang dianalisis

3.3.5 Analisis Penyimpangan Anggaran Penjualan

Ada banyak cara untuk mempelajari dan menyelidiki penyimpangan untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Antara anggaran dengan kenyataan (realisasi) jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir selalu menjadi penyimpangan (selisih). Untuk itu diperlukan suatu perhitungan atas selisih yang terjadi itu. Pengertian penyimpangan anggaran menurut Shim dalam terjemahan Julius Mulyadi dan Neneng Natalina (2010:120) :”Analisis varians merupakan hal yang penting untuk penilaian, semua aspek bisnis termasuk manufaktur, pemasaran dan jasa. Varians harus diselidiki apakah manfaatnya melebihi biaya analisis dan mengoreksi sumber varians tersebut.”

Menurut Welsch Hilton Gordon dalam terjemahan Maudi Warrouw. Dan Purwaningsih (2010:489), analisis varians sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut :

1. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode sebelumnya. Periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
2. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar. Biaya standar dianggap sebagai dasar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang telah direncanakan atau yang dianggarkan. Sasaran yang direncanakan atau yang dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Ada banyak cara untuk mempelajari atau menyelidiki penyimpangan agar dapat diketahui penyebabnya. Menurut Welsch Hilton Gordon yang diterjemahkan oleh Maudi Warrouw dan Purwaningsih (2011:489) beberapa pendekatan utama yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Mengadakan pembicaraan dengan manajer atau supervisor pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
2. Analisis situasi pekerjaan termasuk arus pekerjaan, koordinasi kegiatan, efektifitas pengawasan dan hal lain yang mungkin terjadi.
3. Pengawasan langsung.
4. Penelitian ditempat oleh manajer lini.
5. Penelitian oleh staf (dengan teliti harus ditentukan tanggung jawabnya).
6. Audit intern.
7. Pengkajian khusus.
8. Analisis penyimpangan.

Dalam pelaksanaan anggaran penjualan, analisis penyimpangan anggaran sangat diperlukan untuk mengambil keputusan. Menurut Shim dalam terjemahan Julius Mulyadi dan Neneng Natalina (2010:74) beberapa kegunaan dari analisis penyimpangan atau varians adalah :

- a. Membantu penetapan biaya persediaan
- b. Membantu pengambilan keputusan
- c. Membantu memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Standar varians menurut Shim yang dalam terjemahan Julius Mulyadi dan Neneng Natalina (2010:73) adalah sebesar :

Varians yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (*immaterial*). Varians sebesar 10% mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan yang menetapkan standar yang kuat dibandingkan varians sebesar 5% untuk perusahaan yang menetapkan standar yang longgar.

Menurut Mulyadi (2010: 432) “Penyimpangan yang terjadi perlu dihitung dan dianalisis untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut sehingga dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya”

Menurut Munawir (2011 :36) tujuan dari setiap metode dan teknik analisis yaitu :

Untuk menyederhanakan data sehingga dapat lebih dimengerti. Pertama-tama menganalisis harus mengorganisir atau mengumpulkan data yang diperlukan, mengukur dan kemudian menganalisis dan menginterpretasikan sehingga data ini menjadi lebih berarti.

Mekanisme penerapan anggaran, salah satu teknis yang selalu diterapkan adalah analisis varians atau analisis penyimpangan. Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan atau varians. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dan realisasi. Perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan varians.