

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*). Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Keberhasilan suatu kegiatan dalam pencapaian tujuannya yang efisien dan efektif ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang, organisasi yang tepat, serta pengelolaan yang baik.

Sebelum membahas tentang anggaran secara mendalam, penulis terlebih dahulu akan mengemukakan pengertian anggaran itu sendiri. Menurut Munandar (2007:11), “Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu yang akan datang”.

Sedangkan Ikhsan (2009:173), memberikan pendapatnya mengenai anggaran :

“Anggaran merupakan perencanaan manajerial untuk melakukan suatu tindakan dalam ungkapan-ungkapan keuangan. Anggaran merupakan istilah singkat dari perencanaan laba yang terpadu dan meliputi pilihan-pilihan manajemen dan tujuan-tujuan terhadap organisasi dan penyediaan dana sebagai salah satu acuan dalam menjalankan operasional sehari-hari”.

Menurut Suharsimi (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”.

Sedangkan Nafarin (2013:11), mendefinisikan bahwa “Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Sasongko dan Parulian (2015:2), berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan uang, barang atau jasa untuk waktu periode yang akan datang.

2.2 Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang. Tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

2.2.1 Tujuan Anggaran

Berikut adalah tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran menurut Sasongko dan Parulian (2013:3) :

1. Perencanaan
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi
Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi
Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. Pengendalian
Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19), 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. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- d. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum anggaran bertujuan untuk memberikan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

2.2.2 Manfaat Anggaran

Menurut Nafarin (2013:19), anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

2.3 Fungsi Anggaran

Dalam upaya mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuannya tersebut. Maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, berikut adalah beberapa fungsi anggaran.

Menurut Nafarin (2013:5), seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. Planning (Perencanaan)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)
Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.
3. *Actuating* (Menggerakkan)
Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. *Controlling* (Pengendalian)
Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Sasongko dan Parulian (2015:3) kelompok fungsi anggaran yaitu:

1. Perencanaan
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi
Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi
Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. Pengendalian
Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran memiliki fungsi yang terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan.

2.4 Kelemahan Anggaran

Menurut Nafrin (2013:20), Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan yaitu sebagai berikut:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.5 Langkah-langkah Menyusun Anggaran

Penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh Komite Anggaran. Komite Anggaran tersebut anggotanya terdiri atas para manajer pelaksanaan fungsi-fungsi pokok perusahaan sesuai dengan prinsip keberansertaan. Anggaran tersebut meliputi : manajer pemasaran, manajer produksi, manajer teknik, manajer pengawasan dan keuangan.

Menurut Nafarin (2013:9), proses penyusunan anggaran dibagi kedalam 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 penjualan (*sales budget*) terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*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 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 penjualan diperlukan penaksiran-penaksiran (ramalan). *Forecast* adalah salah satu cara untuk mengukur atau menaksirkan kondisi bisnis dimasa yang akan datang.

2.5.2 Metode 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.

Menurut Harahap (2008:20), 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 dan 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 diserahkan sepenuhnya menyusun anggarann yang ditargetkan pada masa yang 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 tersebut dapat disimpulkan bahwa yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran perusahaan tergantung dari kebijakan perusahaan tersebut.

2.6 Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan di dalam periode mendatang harus di susun didalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan tetapi tidak memiliki anggaran tersebut tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dapat dinilai hasilnya.

Rudianto (2009:7) mengemukakan bahwa walaupun anggaran yang harus disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran, yaitu:

A. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. karena itu, anggaran operasional mencakup:

1. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam kelompok anggaran ini biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada di luar kendali manajemen penjualan, misalnya keadaan ekonomi nasional dan dunia, perubahan harga jual pesaing, dsb, sehingga manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran yang dianggarkan. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.

1. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran ini, dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner. Anggaran biaya terukur dirancang untuk mengukur efisiensi dan manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan. Sedangkan anggaran biaya diskresioner tidak dirancang untuk mengukur efisiensi dan penyusunan anggaran bertanggung jawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan. Kelompok anggaran biaya ini dapat dipilih menjadi:

2. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

B. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

1. Anggaran Investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan sebagainya.
2. Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan kas dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta
3. penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
4. Proyeksi neraca adalah keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Dilihat dari kelengkapan anggaran yang disusun oleh suatu organisasi, maka anggaran dapat dikategorikan sebagai anggaran parsial dan anggaran komprehensif.

1. Anggaran Parsial adalah anggaran yang terdiri dari satu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja, misalnya anggaran penjualan saja, anggaran biaya pemasaran saja, anggaran administrasi saja, dan sebagainya
2. Anggaran Komprehensif adalah keseluruhan anggaran yang terdiri dari gabungan anggaran-anggaran parsial di dalam suatu periode waktu tertentu. Pada dasarnya anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran pendapatan, anggaran biaya dan anggaran laba. Anggaran komperhensif menggabungkan keseluruhan rencana yang ingin dicapai perusahaan di dalam kurun waktu tertent
- 3.

Anggaran dapat pula dikelompokkan menurut fleksibilitasnya di dalam menghadapi perubahan, yaitu anggaran fleksibel dan anggaran tetap.

1. Anggaran Fleksibel adalah anggaran yang dapat diubah dan disesuaikan berdasarkan perubahan lingkungan yang ada. Perubahan asumsi yang terlalu drastis yang mendasari penyusunan anggaran dapat

mendorong diubahnya anggaran yang telah disusun. Misalnya, nilai tukar rupiah, tingkat bunga, situasi politik, perubahan daya beli masyarakat dan sebagainya

2. Anggaran Tetap adalah anggaran yang tidak berubah, walaupun terjadi perubahan di dalam lingkungan di mana anggaran tersebut diterapkan.

Sedangkan Nafarin (2013:31) berpendapat bahwa anggaran dapat dikelompokkan 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 badget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Dilihat dari segi 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 lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan 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 operasionalnya anatar 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. Anggarn 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 ini 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 bagitujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsikegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Dari banyaknya anggaran yang telah dijelaskan maka penulis membatasi ruang lingkup untuk penggunaan teori yang akan penulis bahas yaitu pada anggaran operasional yang berupa anggaran penjualan.

2.7 Anggaran Penjualan

2.7.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Sesuai dengan penjelasan penulis sebelumnya, bahwa penulis akan memfokuskan anggaran penafsiran pada anggaran penjualan. Anggaran penjualan itu sendiri merupakan anggaran yang terlebihdahuludibuat dari anggaran-anggaran lainnya, sehingga sering disebut dengan anggaran dasar. Dibawah ini akan diuraikan pengertian anggaran menurut para ahli.

Menurut Munandar (2007:49), memberikan pendapatnya mengenai anggaran penjualan 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 yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualan”.

Sedangkan Nafarin (2013:167), “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 beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan suatu rumusan rencana terperinci tentang penjualan dimasa yang akan datang.

2.7.2 Metode Peramalan dan Penaksiran Anggaran Penjualan

Menurut Nafarin (2013:33), menjelaskan ada tiga metode penganggaran penjualan yaitu:

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

$$Y = a + bX$$

Dimana:

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

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

- b. Metode *Trend Moment*, dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

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

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

c. Metode Kuadrat (Trend Garis Lengkung), dapat dihitung dengan rumus:

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

Dimana:

$$\sum Y = na + c \sum X$$

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

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

Sementara itu menurut Sasongko dan Parulian (2015:15-24), terdapat empat metode dalam membuat perkiraan penjualan, yaitu:

1. Metode Rata-rata Bergerak (*Moving Average*)

Metode Rata-rata Bergerak (*Moving Average*) menggunakan sejumlah data dari masa lalu untuk memperoleh perkiraan hasil di masa mendatang. Metode ini akan sangat bermanfaat apabila kita dapat memastikan bahwa permintaan pasar (pelanggan) akan tumbuh secara stabil untuk beberapa periode mendatang.

2. Metode *Trend Moment*

Metode *trend moment* menggunakan persamaan $Y = a + bx$. Untuk mencari nilai a dan b , digunakan persamaan di bawah ini.

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

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

3. Metode Perkiraan Asosiatif: Regresi dan Analisis Korelasi

Berikut ini adalah persamaan regresi sederhana yang dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan perubahan yang terjadi pada nilai variabel independen berdasarkan perubahan yang terjadi pada nilai variabel independen.

$$Y = a + bx$$

Dimana: Y = nilai dari variabel dependen adalah penjualan produk

a = konstanta atau garis intercept

b = *slope* atau kemiringan dari garis regresi

x = variabel independen

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

$$a = y - bx$$

4. Metode Analisis Industri

Penjualan perusahaan sering kali dipengaruhi oleh pertumbuhan penjualan industri tempat perusahaan berada. Metode ini dilakukan dengan cara mengalikan penjualan industri tahun x dengan pangsa pasar tahun x.

2.7.3 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 yang paling sesuai dari kedua metode tersebut, menurut Nafrin, 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:

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

Keterangan :

X = penjualan nyata

Y = ramalan penjualan

n = jumlah data yang dianalisis

2.7.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Nafarin (2013:11), 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
6. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah

Nafarin (2013:11), mengatakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal 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 (2013:12), juga menyatakan bahwa anggaran yang dibuat juga akan mengalami kegagalan bila tidak memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pembuatan anggaran yang tidak cakap, tidak mampu berfikir ke depan
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas
3. Pelaksana tidak cakap
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.

2.8 Analisis Varians

2.8.1 Analisis Penyimpangan Penjualan

Ada banyak cara untuk mempelajari dan menyelidiki penyimpangan untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Antara anggaran dengan kenyataan (realisasi) jaran terdapat kesamaan, sehingga hampir selalu menjadi penyimpangan (selisih). Untuk itu diperlukan suatu perhitungan atas selisih yang terjadi itu.

Menurut Welsch Hilton Gordon yang diterjemahkan oleh Warraouw dan Purwaningsih (2008:48) beberapacara untuk mempelajari atau menyelidiki

penyimpanagan agar dapat diketahui penyebabnya 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
7. intern.
8. Pengkajian khusus.
9. Anlasis penyimpangan.

Dalam pelaksanaan anggaran penjualan, analisis penyimpangan anggaran sangat diperlukan untuk mengambil keputusan. Menurut Shim dalam terjemahan Mulyadi dan Natalina (2007:74) 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 dalam terjemahan Mulyadi dan Natalina (2007:73) 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.”

Mekanisme penerapan anggaran, salah satu 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 dengancara membandingkan anggaran dan realisasi. Perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan varians.

Setiap penyimpangan positif atau negatif harus ada alasan timbulnya varians atau penyimpangan ini harus dipahami. Berikut ini adalah rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians menurut Rudianto (2006:135):

$$\text{Varians} = \text{Total Anggaran} - \text{Total Realisasi}$$

$$\text{Persentase Varians} = \frac{\text{Varians}}{\text{Anggaran}}$$

Berdasarkan rumus diatas dapat diketahui bahwa persentase pencapaian anggaran penjualan adalah:

$$= 100\% - \text{Total Realisasi Anggaran}$$

$$\text{Atau} = \frac{\text{Total Realisasi Anggaran}}{\text{Total Anggaran}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus di atas, analisis varians dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi yang terjadi. Bila perbedaannya cukup besar, maka pihak manajemen perusahaan harus mempelajari apa yang menjadi penyebabnya untuk selanjutnya mengambil tindakan korektif .

Analisis varians merupakan hal yang sangat penting untuk penilaian semua aspek bisnis, termasuk manufaktur, pemasaran, dan jasa. Varians harus diselidiki apakah manfaatnya melebihi biaya analisis dan mengoreksi sumber varians tersebut dan laporan varians harus dalam rupiah persentase.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa penyimpangan atau varians merupakan selisih dari hasil rencana atau sasaran yang ditetapkan. Setiap penyimpangan yang terjadi harus diteliti dan dianalisis untuk menentukan penyebabnya. tindakan kolektif dari seorang manajer sangat diperlukan untuk memberikan umpan balik atas analisa tersebut.

2.8.2 Pelaporan Pelaksanaan Anggaran

Bagi manajemen, penyusunan laporan pelaksanaan anggaran ini berguna untuk menyusun kebijaksanaan tindak lanjut karena laporan pelaksanaan anggaran memuat tentang realisasi pelaksanaan anggaran, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah terjadi penyimpangan (varians) antara anggaran dan realisasinya, serta faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut. Penyimpangan tersebut selanjutnya dinilai dan dievaluasi serta dicari sebab dan unit yang akan bertanggung jawab. Hal ini akan mempermudah penelitian, pengevaluasian, dan pengambilan tindakan untuk mengoreksi dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan tersebut.

Menurut Shim dan Siegel (2005:25) tentang pelaporan pelaksanaan anggaran, yaitu:

1. Laporan anggaran harus meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - a. Perbandingan antara angka-angka anggaran dengan angka aktualnya berikut penjelasan atas perbedaan yang terjadi, perbandingan departemen serupa.
 - b. Trend yang terjadi selama periode waktu yang menjadi acuan anggaran.
2. Laporan anggaran dapat meliputi data-data tambahan berikut:
 - a. jumlah karyawan dan jam kerja
 - b. Volume yang diproduksi atau jam kerja jasa yang dibeikan
 - c. Unit penjualan
 - d. Biaya relatif terhadap penjualan
 - e. Perubahan harga jual
 - f. Aspek marketing yang baru
 - g. Perubahan distribusi
 - h. Persentase Penggunaan kapasitas
 - i. Dampak terhadap pendapatan dari produk baru dan dihentikannya produk lama

Pelaksanaan anggaran perlu dibuat suatu laporan pertanggungjawaban untuk mengetahui dan menilai bagaimana manajer tersebut melaksanakan rencananya. Laporan pelaksanaan anggaran harus melaporkan secara sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran serta analisis dan evaluasinya dari waktu selama periode yang akan datang.