

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran juga merupakan alat pengawasan dibidang 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, misalnya untuk alat perencanaan, alat pengendalian dan lain sebagainya. Dengan menggunakan data-data anggaran, maka perkembangan perusahaan akan dapat dipelajari dengan teliti dan berkesinambungan. Sebelum membahas anggaran secara lebih mendalam, penulis mencoba terlebih dahulu untuk memberikan definisi anggaran itu sendiri.

Menurut Sari (2015:1), yaitu :

“anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka yang dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang”.

Menurut Nafarin (2013:19), yaitu :

“anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kualitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang atau dalam jangka waktu tertentu”.

Menurut Adisaputro (2010:6), yaitu :

“anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Dari berbagai pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat bantu yang sangat penting bagi perusahaan. Karena anggaran merupakan pedoman pelaksanaan kerja dan berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai perusahaan. Anggaran juga dapat

digunakan sebagai alat bantu untuk mengembangkan ke arah yang lebih baik, dengan kata lain agar dapat meningkatkan efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang baik akan memberikan manfaat yang positif bagi perusahaan.

2.2 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan fungsi manajemen. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Menurut Sari, et al (2015: 6-7) antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Fungsi Perencanaan
Merupakan salah satu fungsi manajemen dan sebagai dasar pelaksanaan fungsi manajemen lainnya. memberikan pengertian sebagai berikut : “perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.”
- b. Fungsi Pengawasan
Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Tujuan pengawasan bukanlah untuk mencari kesalahan akan tetapi untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan.
- c. Fungsi Koordinasi
Fungsi ini menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lain. Anggaran dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan sudah diatur dengan baik.
- d. Fungsi Pedoman Kerja
Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

Selain itu menurut Nafarin (2013:28), fungsi anggaran terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang.
2. Fungsi pelaksanaan
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam pencapaian tujuan (laba).
3. Fungsi pengawasan
Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:
 - a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
 - b. Melakukan tindakan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan)

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

2.3 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran

2.3.1 Tujuan Anggaran

Umumnya anggaran disusun oleh pihak manajemen perusahaan untuk pengambilan keputusan dalam menentukan suatu tindakan yang akan diambil guna melangsungkan kegiatan usahanya. Adapun beberapa tujuan anggaran Menurut Nafarin (2013:19) tujuan anggaran adalah :

1. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
2. Untuk merasionalkan sumber dana investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
3. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.
4. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
5. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.

6. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan anggaran adalah untuk memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan. Menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

2.3.2 Manfaat Anggaran

Menurut Adisaputro dan Asri (2010:20-21) penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Anggaran sebagai alat penaksir yaitu alat perencanaan.
2. Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi pengeluaran dana atau kas.
3. Anggaran sebagai alat penilai efisiensi yaitu anggaran dapat disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa pengubahannya akan bersifat berlebihan ataupun terlalu minim.

Menurut Nordiawan (2012:15) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
4. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
5. Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Menurut Nafarin (2013:20) manfaat anggaran antara lain :

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan .
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Dari pengertian beberapa manfaat anggaran di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya, selain itu anggaran juga memiliki manfaat sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam perusahaan, karena dengan menggunakan anggaran maka perusahaan dapat merencanakan masa depan perusahaan.

2.3.3 Kelemahan Anggaran

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain menurut Nafarin (2012:28) :

- 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 menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Sedangkan menurut Adisaputro dan Asri (2010:56) meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (proses penjualan, kapasitas produk dan lain-lain), maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketetapan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran tidak selamanya dapat memberikan manfaat yang benar-benar, karena anggaran yang telah direncanakan belum tentu benar sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Namun anggaran bisa saja meleset dari kenyataan yang terjadi. karena anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

2.4 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2012:22) anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, sebagai berikut :

1. Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunannya:
 - a. Anggaran Parsial
 - b. Anggaran Komprehensif
2. Berdasarkan fleksibilitasnya :
 - a. Anggaran Tetap
 - b. Anggaran *Kontinyu*
3. Berdasarkan periode waktu:
 - a. Anggaran Jangka Pendek
 - b. Anggaran Jangka Panjang

Adapun penjelasan dari jenis-jenis anggaran adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunan :
 - a. Anggaran Parsial
Adalah anggaran yang ruang lingkupnya terbatas misalnya anggaran untuk bidang keuangan atau produksi saja.
 - b. Anggaran Komprehensif
Adalah anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatan meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.
2. Berdasarkan Fleksibilitas
 - a. Anggaran Tetap
Adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost* dan *expense*.
 - b. Anggaran *Kontinyu*

Adalah anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue*, *cost* dan *expense*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.

3. Berdasarkan periode waktu

a. Anggaran Jangka Pendek

adalah rencana kegiatan perusahaan secara rinci dalam satu tahun anggaran.

b. Anggaran Jangka Panjang

Adalah rencana kegiatan perusahaan dengan cakupan waktu yang panjang dengan penekanan pada pengembangan profil perusahaan pada masa yang akan datang. Anggaran jangka panjang mencerminkan perencanaan menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka panjang dan merupakan suatu kesatuan yang utuh dari rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahun.

Berdasarkan definisi dan penjelasan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa jenis-jenis anggaran dapat dibedakan berdasarkan kelompoknya yaitu sebagai berikut: berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunannya, berdasarkan fleksibilitasnya dan berdasarkan jangka waktu.

2.5 Dasar Penyusunan Anggaran

Anggaran disusun untuk membantu banyak pihak manajemen perusahaan. Khususnya saat pihak manajemen berada dalam posisi pengambilan keputusan suatu tindakan guna melangsungkan kegiatan usahanya namun hal ini perlu ketelitian dan kecermatan dalam penyusunan anggaran tersebut.

Menurut Nafarin (2013:11) langkah-langkah dalam penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Penentuan Pedoman Anggaran

Anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum anggaran berikutnya dimulai

2. Persiapan Anggaran

Manajer pemasaran sebelumnya menyusun anggaran penjualan terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*sales forecast*)

3. Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan

4. Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dinamis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

2.6 Proses Penyusunan Anggaran

Pelaksanaan proses penyusunan anggaran, selain manajer harus menyatakan saran, menetapkan batasan, menentukan kebutuhan fisik dan sumber daya, manusia memeriksa persyaratan, menyediakan fleksibilitas, mempertimbangkan asumsi-asumsi, memberikan umpan balik, dan mempertimbangkan keluhan-keluhan yang ada, perlu juga memperhatikan beberapa langkah berikut dalam penyusunan anggaran. Menurut K Shim dan G Siegel (2011:4) langkah-langkah dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan penetapan tujuan
- b. Melakukan pengevaluasian terhadap sumber-sumber daya yang tersedia
- c. Melaksanakan negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka angka anggaran
- d. Setelah itu melakukan pengkoordinasian dan penjualan komponen
- e. Persetujuan akhir
- f. Pendistribusian anggaran yang disetujui

2.7 Anggaran Penjualan

Menurut Prawironegoro dan Purwanti (2010:15) ”anggaran penjualan yaitu rencana pendapatan (*revenue*) perusahaan dalam kurang waktu satu tahun atau lebih”. Sedangkan Menurut Baldrick Siregar (2013:119) :

anggaran penjualan (*Sales Budget*) ialah Proyeksi yang menunjukkan perkiraan penjualan setiap produk dalam unit dan rupiah.

Selain pengertian di atas lebih jelasnya dikemukakan oleh Nafarin (2013:166) :

Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu dan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya.

Dari penjelasan di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa anggaran penjualan merupakan langkah awal dalam menyiapkan anggaran komprehensif, karena penjualan yang diestimasi mempengaruhi semua item lainnya dalam pembuatan anggaran komprehensif.

2.8 Metode Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dapat menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Menurut Mulyadi (2010:10-11) metode yang digunakan adalah :

a. Otoriter (*Top down*)

Dalam penyusunan anggaran dengan metode ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan oleh atasan tanpa keterlibatan bawahan dalam penggunaannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk penyusunannya.

Keunggulan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Mengehemat biaya dan waktu
2. Tidak memerlukan banyak pertimbangan dalam penyusunan anggaran.

Kelemahan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran terkadang kurang akurat karena disusun oleh pimpinan saja
2. Bagian yang diserahkan tanggung jawab untuk menjalankan anggaran yang telah disusun akan merasa terbebani dengan anggaran yang disusun sepihak.

b. Demokrasi (*Bottom Up*)

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Bawahan diberikan kepercayaan menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan untuk menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

Keunggulan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Karena penyusunan anggaran dilakukan oleh dua atau lebih bagian terkait maka anggaran yang di susun dapat sesuai dengan realisasi.
2. Bagian yang diserahkan tanggung jawab akan dapat lebih percaya diri dalam mencapai target anggaran.

Kelemahan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Memerlukan waktu, biaya dan tenaga yang lebih besar.

c. Campuran

Dalam metode ini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi oleh karyawan bawahan.

Keunggulan dan kelemahan metode ini adalah sebagai berikut:

1. Anggaran yang disusun dapat disesuaikan dengan realisasi
2. Memerlukan waktu, biaya dan tenaga yang lebih besar.

Dari penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat tiga metode yang dapat digunakan dalam proses penyusunan anggaran. Metode yang digunakan yaitu Otoriter (*Top down*), Demokrasi (*Bottom Up*), dan campuran.

2.9 Teknik- teknik Penaksiran

Penaksiran penjualan merupakan proses perkiraan produk yang akan dijual pada masa yang akan datang dan dibuat berdasarkan data-data periode sebelumnya. Taksiran atau ramalan penjualan merupakan suatu kegiatan untuk memperkirakan penjualan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu. Biasanya taksiran atau ramalan dibuat berdasarkan informasi dan data yang pernah terjadi atau mungkin yang akan terjadi. Teknik membuat ramalan penjualan dapat dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif atau gabungan keduanya.

Menurut Nafarin (2013:100) membagi metode-metode peganggaran penjualan ke dalam tiga metode yaitu :

- a. Metode *Least Square* (Trend Garis Lurus)

Rumus yang digunakan :

$$Y = a + bX$$

Diketahui :

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

$$.a = \frac{\sum Y}{n} - b = \left| \frac{\sum X}{n} \right|$$

- b. Metode Tren Moment

Rumus yang digunakan :

$$Y = a + bX$$

Diketahui :

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

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

c. Metode Kuadrat Terkecil

Rumus yang digunakan :

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

Diketahui :

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

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

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

2.10 Standar Kesalahan *Forecasting* (Peramalan)

Nafarin (2013:110) “mengemukakan bahwa dalam analisis *trend* ada dua metode yang dapat digunakan dalam ramalan penjualan, yaitu metode trend garis lurus (metode moment dan metode least square) dan metode garis lengkung (metode kuadrat)”. Standar Kesalahan Peramalan (SKP) digunakan untuk menganalisa metode apa yang sesuai untuk digunakan dalam penyusunan anggaran penjualan. Nilai SKP yang terkecil akan menunjukkan bahwa peramalan yang disusun tersebut mendekati kesesuaian.

Rumus standar kesalahan peramalan dihitung sebagai berikut

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

Keterangan :

X = Penjualan Nyata

Y = Ramalan Jualan

n = Jumlah data yang dianalisa

2.11 Analisis Varians

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

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

Analisis Welsch, Hilton, Gordon (2011:489), analisis varians sering di aplikasikan dalam situasi berikut :

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

Pada analisis varians penjualan, pentingnya keterbatasan hasil dari analisis varians ini dapat dimengerti dengan baik bila perhitungannya diketahui. Bila perbedaannya besar, manajemen perlu mempelajari dengan teliti untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Setiap penyimpangan ini harus dipahami. K Shim dan G Siegel (2011:73) berpendapat bahwa “batasan materialitas varians, yaitu Varians yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (*immaterial*)”. Varians sebesar 10% mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan menerapkan standar yang ketat.

Berikut ini rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians menurut Bangs (2010:95) yaitu :

Varians = Total Varians – Total Realisasi

$$\text{Persentase Varians} = \frac{\text{Varians}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus di atas, dapat diketahui bahwa persentasi pencapaian anggaran penjualan menurut Bangs (2010:95) :

$$100\% - \text{Persentase Varians}$$

Atau

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