

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen sebagai input perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan dari sekian banyak alternatif yang dihadapi. Menurut Ihsan (2009:173) yaitu:

Anggaran adalah Perencanaam 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 operasional. Anggaran menjadi alat bagi manajerial yang menjamin perolehan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan penyediaan dana sebagai salah satu acuan dalam menjalankan operasional sehari-hari.

Menurut Nafarin (2009:166) yaitu:

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan periode yang telah disahkan. Anggaran atau budget merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu.

Menurut Saputro dan Asri (2008:2) yaitu:

Anggaran adalah yang sering diterjemahkan sebagai anggaran perusahaan rencana tentang kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Dapat pula dikatakan bahwa anggaran perusahaan adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Berdasarkan definisi para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa anggaran adalah rencana tertulis yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan ukuran yang mencakup jangka waktu tertentu. Anggaran dibuat oleh manajer perusahaan yang digunakan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan.

## 2.2 Fungsi dan Karakteristik Anggaran

### 2.2.1 Fungsi Anggaran

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

Menurut Nafarin (2009:28), fungsi anggaran mempunyai tiga kegunaan sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
2. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan data yang menghubungkan manajer bawahan dengan manajer atas.
3. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai perbandingan hasil operasi sesungguhnya.
4. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjukan bidang terkuat dan terlemah bagi perusahaan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai tujuan organisai.

Selain itu Menurut Herlianto (2015:5), fungsi anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu:

1. Fungsi perencanaan  
Salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal ini memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang di anggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Fungsi Koordinasi  
Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya.

3. 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. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu.

### **2.2.2 Karakteristik Anggaran**

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, bahwa anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif tertulis mengenai kegiatan organisasi. Anggaran harus disusun dan dihitung dengan cermat agar operasionalisasi baik perusahaan besar maupun kecil dapat berjalan dengan efektif. Mewujudkan hal tersebut anggaran harus memiliki karakteristik tertentu.

Menurut Munandar (2007:17), 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 atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat berubah pada kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

### **2.3 Faktor dan Pertimbangan dalam Anggaran**

Anggaran disusun guna membantu perusahaan, khususnya pihak manajemen dalam pengambilan keputusan suatu tindakan yang diambil guna melangsungkan kegiatan usahanya, namun hal ini perlu ketelitian dan kecermatan dalam penyusunan anggaran tersebut. Penyusunan anggaran bisa dilakukan secara lebih akurat dengan disertai berbagai data, informasi, dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran.

Menurut Nafarin (2009:25), ada beberapa langkah utama yang perlu diperhatikan dalam persiapan penyusunan anggaran yaitu sebagai berikut:

- a. Menyiapkan peralatan penjualan.
- b. Menentukan volume produksi yang diharapkan.
- c. Mengestimasi biaya manufaktur dan beban operasi.
- d. Menentukan arus kas dan pengaruh keuangan lainnya.

- e. Menfokuskan proyeksi laporan keuangan.

## **2.4 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran**

### **2.4.1 Tujuan Anggaran**

Tujuan anggaran umumnya digunakan sebagai pedoman kerja perusahaan dalam menentukan keputusan yang dibuat untuk mengambil suatu tindakan yang dilakukan perusahaan dalam melakukan kegiatan usahannya. Demi mendapatkan hasil yang baik perusahaan harus bekerja dengan baik.

Menurut Sasongko dan Parulian (2010:2-3), ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. Perencanaan  
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan anggaran.
2. Koordinasi  
Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan
3. Motivasi  
Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan. Jika terdapat target yang jelas, maka tenaga penjual akan lebih termotivasi untuk mencapainya dibandingkan tanpa adanya target.
4. Pengendalian  
Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian dan aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

### **2.4.2 Manfaat Anggaran**

Selain tujuan, anggaran yang baik juga memiliki manfaat menurut Herlianto (2015:7), manfaat anggaran sebagai berikut:

- a. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
- b. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber dana yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
- c. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
- d. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

- e. 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.
- f. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara perusahaan dengan tujuan karyawan.

Manfaat anggaran yaitu dapat memberikan motivasi kepada karyawan perusahaan untuk mencapai target yang maksimal kedepan dan juga bisa menjadi dorongan agar antar individu lebih berkoordinasi untuk memanfaatkan sumber daya seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.4.3 Kelemahan Anggaran

Sementara itu, anggaran juga memiliki kelemahan Menurut Saputro dan Asri (2008:18), yaitu:

- a. Anggaran yang disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi, dan lain-lain).
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikan.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya.

Selain itu menurut Munandar (2007:17), menjelaskan bahan anggaran memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

1. Anggaran disusun berdasarkan taksiran (*forecasting*). Betapa cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
2. Taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor.
3. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan realisasi anggaran sangat tergantung pada manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan dimana pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta ketepatan yang memadai.

## 2.5 Jenis-Jenis Anggaran dan Prosedur Penyusunan Anggaran

### 2.5.1 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Sasongko dan Parulian (2010:4-7), anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Anggaran operasional
  - a. Anggaran penjualan  
Anggaran penjualan menyajikan jumlah unit barang atau jasa sekaligus harganya yang diharapkan dapat dijual oleh perusahaan dimasa depan.
  - b. Anggaran produksi  
Anggaran produksi memperlihatkan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Barang jadi yang akan diproduksi untuk setiap periode anggaran harus memperhatikan tingkat penjualan dalam unit, serta jumlah persediaan akhir dan awal barang jadi.
  - c. Anggaran pemakaian bahan baku  
Jumlah bahan baku yang diperlukan dalam satu periode anggaran ditentukan oleh jumlah barang jadi yang akan diproduksi dan standar kebutuhan bahan baku untuk setiap satu unit barang jadi.
  - d. Anggaran pembelian bahan baku  
Jumlah bahan baku yang akan dibeli dalam satu periode anggaran diperoleh dengan menambahkan bahan baku yang diperlukan untuk produksi dengan persediaan akhir bahan baku dan dikurangi dengan persediaan awal bahan baku yang ada diperusahaan.
  - e. Anggaran tenaga kerja langsung  
Anggaran biaya tenaga kerja langsung memperlihatkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk memproduksi barang jadi yang ditetapkan dalam anggaran produksi. Selain itu, anggaran biaya tenaga kerja langsungn juga memperlihatkan perkiraan tingkat upah yang akan diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsungnya.
  - f. Anggaran biaya overhead pabrik  
Anggaran biaya overhead pabrik memperlihatkan perkiraan biaya overhead produksi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan utuk mencapai target produksi seperti yang ditetapkan dalam anggaran produksi.
  - g. Anggaran biaya produksi  
Anggaran biaya produksi memperlihatkan seluruh biaya produksi yang akan dikeluarkan pada suatu tahun anggaran. Anggaran produksi sebenarnya hanya mengumpulkan informasi-informasi yang terdapat pada anggaran pemakaian bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran overhead.

- h. Anggaran beban operasi  
Anggaran beban operasi memperlihatkan perkiraan beban operasi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Secara umum anggaran beban operasi dibagi kedalam dua kelompok, yaitu beban penjualan (*selling expense*) dan beban administrasi (*administration expense*)
  - i. Anggaran laba rugi  
Anggaran laba rugi disusun untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang jumlah laba atau rugi bersih yang akan diperoleh perusahaan dalam suatu periode anggaran.
2. Anggaran keuangan
- a. Anggaran kas  
Anggaran kas disusun oleh perusahaan agar pihak manajemen memperoleh informasi tentang likuiditas perusahaan pada periode mendatang karena anggaran kas menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas pada periode suatu periode anggaran
  - b. Anggaran neraca  
Anggaran neraca menyajikan informasi kepada manajemen tentang hasil akhir dari seluruh anggaran yang telah disusun sebelumnya (anggaran penjualan sampai anggaran kas). Anggaran neraca juga memperlihatkan kepada manajemen tentang pengaruh kebijakan yang diambil oleh manajemen terhadap aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan dalam suatu periode anggaran.

### 2.5.2 Prosedur Penyusunan Anggaran

Manajer juga harus memperhatikan langkah-langkah dalam menyusun anggaran. Berikut ini akan dijelaskan beberapa langkah dalam menyusun anggaran menurut beberapa ahli.

Menurut Nafarin (2009:9-11), langkah-langkah dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Penentuan pedoman anggaran.  
Anggaran yang akan 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*)
3. Penentuan anggaran  
Pada tahap penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan
4. Pelaksanaan anggaran  
Untuk kepentingan pengawasansetiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Menurut Munandar (2007:30), proses penyusunan anggaran dilaksanakan melalui tahapan-tahapan berikut:

1. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang produksi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan dan umum.
2. Penyusunan rancangan anggaran penjualan oleh departemen pemasaran, berdasarkan kebijakan pokok perusahaan, dan rancangan anggaran penjualan jangka pendek.
3. Penyusunan rancangan anggaran biaya berpusat bertanggung jawab berdasarkan kebijakan pokok perusahaan rancangan anggaran oleh para manajer pusat pertanggung jawaban
4. Penyusunan rancangan anggaran persediaan pokok jadi oleh departemen produksi.
5. Penyusunan rancangan anggaran biaya penjualan oleh departemen anggaran berdasarkan rancangan anggaran biaya produksi, rancangan anggaran persediaan produk jadi dan rancangan anggaran penjualan.
6. Penyusunan rancangan laporan laba-rugi proyeksi berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran biaya administrasi umum.
7. Penyusunan rancangan anggaran modal berdasarkan perkiraan penjualan jangka panjang
8. Penyusunan rancangan anggaran kas berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan biaya pusat pertanggung jawaban oleh komite anggaran modal.
9. Penyusunan rancangan neraca yang diproyeksikan berdasarkan rancangan anggaran kas dan berbagai asumsi lain.
10. Penyusunan rancangan anggaran modal kerja.
11. Penelaahan rancangan anggaran biaya pusat pertanggung jawaban oleh komite anggaran
12. Negosiasi rancangan anggaran biaya pusat pertanggung jawaban antara para manajer pusat pertanggung jawaban dengan komite anggaran.
13. Persetujuan rancangan anggaran biaya pusat pertanggung jawaban oleh komite anggaran
14. Penyesuaian rancangan anggaran induk oleh departemen anggaran sebagai akibat dari proses negosiasi antara para manajer pusat pertanggung jawaban dengan komite anggaran.
15. Pengajuan rancangan anggaran induk oleh komite anggaran kepada dewan komisaris dan rapat umum pemegang saham.
16. Penelaahan rancangan anggaran induk oleh dewan komisari dan rapat umum pemegang saham.
17. Pengesahan rancangan anggaran induk menjadi anggaran induk perusahaan oleh rapat umum pemegang saham.



## 2.6 Metode Penyusunan Anggaran dan proses penyusunan anggaran

### 2.6.1 Metode Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan sejumlah uang yang dihabiskan dalam periode tertentu untuk melaksanakan suatu program. Tidak ada suatu perusahaanpun yang memiliki anggaran yang tidak terbatas, sehingga proses penyusunan anggaran menjadi hal penting dalam sebuah penyusunan anggaran.

Menurut Dharmanegara (2010:14-15), metode penjualan anggaran yang digunakan adalah:

- a. Otoriter atau *top down*  
 Dalam metode ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan anggaran inipun dilaksanakan oleh pimpinan tanpa adanya keterlibatan bawahan atas penyusunan. Metode ini digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat bila diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam karyawan apabila karyawan tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun anggaran. Atasan juga bisa menggunakan jasa konsultan atau tim khususnya menyusun anggaran.
- b. Demokrasi atau *bottom up*  
 Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahannya diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan lagi akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.
- c. Campuran antara *top down dan bottom up*  
 Metode ini merupakan metode campuran dari dua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya oleh karyawan bawahan. Jadi pada pedoman dari atasan atau pimpinan yang dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarah atasan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga metode yang dapat digunakan proses penyusunan anggaran. Metode yang digunakan yaitu otoriter (*Top down*), Demokrasi (*Bottom up*), dan campuran antara (*top down dan bottom up*).

### 2.6.2 Proses Penyusunan Anggaran

Hal-hal yang harus dilakukan oleh manajer, antara lain menyatakan saran, menetapkan batasan, menentukan kebutuhan fisik dan sumber daya manusia, memeriksa persyaratan, menyediakan fleksibilitas, mempertimbangkan beberapa

keluhan-keluhan yang ada, dan memperhatikan langkah-langkah dalam penyusunan anggaran.

Menurut Munandar (2007:35), langkah-langkah dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

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

Proses penyusunan anggaran diperjelas melalui beberapa prosedur yang akan lebih mengarahkan proses penganggaran kearah yang lebih baik.

Menurut Nafarin (2009:13), proses penyusunan anggaran dibagi kedalam beberapa tahapan antara lain sebagai berikut:

- a. Anggaran penjualan tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang hendaknya akan disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai.
- b. Tahap persiapan anggaran.  
Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan terlebih dahulu mempersiapkan sekaligus menyusun taksiran penjualan. Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antara bagian yang terkait saja.
- c. Tahap penentuan anggaran  
Pada tahap penentuan anggaran ini diadakan rapat dari semua manajer beserta direksi dengan kegiatan antara lain:
  1. perbandingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran
  2. mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
  3. pengesahan dan pendistribusian anggaran
- d. Tahap pelaksanaan anggaran  
untuk kepentingan pengawasan tiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran tersebut disampaikan kepada direksi

## **2.7 Pengertian Anggaran penjualan dan Metode Penyusunan Anggaran**

### **2.7.1 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. Oleh karena itu, anggaran penjualan disusun terlebih dahulu karena merupakan dasar dalam penyusunan anggaran lainnya. Kesalahan penyusunan anggaran penjualan akan mengakibatkan kesalahan pada anggaran yang lain, berikut pengertian anggaran penjualan.

Menurut Saputro dan Asri (2007:41) yaitu:

Budget penjualan (*sales budget*) ialah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya 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) penjualannya.

Menurut Nafarin (2009:166) yaitu:

Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu.

Menurut Munandar (2007:41) yaitu:

Anggaran penjualan merupakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode tertentu yang akan datang, yang didalamnya 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) pemasarannya.

### **2.7.2 Metode Penyusunan Anggaran Penjualan**

Menurut Ihsan (2009), penyusunan budget penjualan harus menggunakan berbagai cara, antara lain:

#### **1. Judgement (*Feeling*)**

Dalam metode ini penentuan budget ditentukan berdasarkan pertimbangan penyusunan budget apakah direktur penjualan kepala divisi, manager penjualan kepala cabang, atau salesmannya yang terdiri dari:

- a. Komposisi tenaga penjual
- b. Komposisi supervisor divisi penjualan
- c. Metode berdasarkan pendapatan eksekutif

#### **2. Analisis Statistik**

Dalam metode ini budget penjualan ditentukan berdasarkan berbagai rumus statistik, misalnya dengan menggunakan:

##### **a. Trend Analisis**

Dalam metode ini trend analisis misalnya data historis dilihat dan digambarkan atau dimasukkan ke rumus dan dari hasil ini dapat dihitung kecenderungan pada masa yang akan datang.

Kecenderungan inilah yang dipakai sebagai penjualan (*budget*) tahun depan.

b. Analisis korelasi

Dalam metode analisis korelasi dicari hubungan suatu variabel atau faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan (independent variabel) dengan penjualan (dependent variabel). Dari hubungan ini dapat ditarik angka untuk periode lainnya.

c. Analogi Histori

Dalam metode ini dilihat perkembangan periode yang lalu, misalnya ada periode 5 tahun siklus naik, ada 5 tahun siklus turun. Kalau tahun yang akan datang, misalnya masuk periode naik maka mestinya budgetnya juga naik.

d. Cross-Cut

Dalam konsep ini dianggap bahwa tidak ada dua siklus yang berbeda. Yang ada adalah suatu penyebab yang akan menghasilkan kondisi yang sama. Fakta-fakta tentang situasi disusun kemudian berdasarkan pengetahuan terhadap keadaan/fluktuasi ekonomi maka dibuat proyeksi penjualan. Disini dicoba menentukan arah kegiatan ekonomi dan penjualan dianggap searah dengan fluktuasi ekonomi tersebut.

## 2.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksirannya cukup akurat, sehingga tidak akan jauh berbeda dengan realisasi data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun suatu anggaran. Penyusunan anggaran penjualan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:46), faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun budget penjualan, secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, antara lain:

- a. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasikan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
  1. Penjualan tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.
  2. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti misalnya tentang pemilihan saluran yang distribusi, pemilihan media-media promosi, cara (metode) penetapan harga jual dan sebagainya.
  3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.

4. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif), serta kemungkinan pengembangannya diwaktu yang akan datang.
  5. Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
  6. Fasilitas lain yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.
- b. Faktor-faktor eksternal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi disana mempunyai pengaruh terhadap budget penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
1. Keandalan persaingan di pasar.
  2. Posisi perusahaan dalam persaingan.
  3. Tingkat pertumbuhan penduduk.
  4. Tingkat penghasilan masyarakat.
  5. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (*demand elasticity*), yang terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam budget penjualan yang akan disusun.
  6. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
  7. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
  8. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
  9. Dan kemungkinan perubahannya dan sebagainya.

Menurut Nafarin (2009:168-169), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dapat berpengaruh terhadap penjualan yaitu:

1. Faktor pemasaran  
Faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan adalah:
  - a. Luas pasar, apakah bersifat loka, regional, nasional.
  - b. Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli , oligopoly, bebas.
  - c. Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, tingkat daya beli konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industri.
2. Faktor keuangan  
Apakah modal kerja perusahaan mampu mendukung pencapaian target penjualan yang dianggarkan, seperti untuk membeli bahan baku, membayar upah, biaya promosi produk, dan lain-lain.
3. Faktor ekonomis  
Apakah dengan meningkatnya penjualan akan meningkatkan laba atau sebaliknya.
4. Faktor teknis  
Apakah kapasitas terpasang, seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan. Apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah.

## 2.9 Metode Penaksiran Anggaran Penjualan dan Analisis Varians

### 2.9.1 Metode Penaksiran Anggaran

Taksiran atau ramalan penjualan merupakan perkiraan penjualan pada suatu waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi atau pengalaman sebelumnya serta data yang akan terjadi.

Menurut Nafarin (2009:100), terdapat tiga metode statistik yang dapat dipergunakan dalam membuat forecast penjualan, yaitu:

a. Metode *Least Square*

Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + bx$$

Dimana

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

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

b. Metode *Moment*

Rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + bx$$

Dimana

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

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

c. Metode *Kuadrat*

Rumus yang digunakan adalah :

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

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

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

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

$$\text{syarat } \sum X = 0$$

Menurut Munandar (2007:44), ada beberapa metode untuk melakukan penaksiran-penaksiran penjualan dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Yang bersifat kualitatif (*nonstatistical method* atau *opinion method*), ialah cara penaksiran yang menitikberatkan pada pendapat seseorang adapun beberapa cara penaksiran kualitatif semacam itu antara lain:
  - a. Pendapat pimpinan bagian pemasaran (*executive opinion*)
  - b. Pendapat para petugas penjualan (*salesman*)
  - c. Pendapat lembaga-lembaga penyalur (*channel of distributions*)
  - d. Pendapat konsumen (melalui penelitian pasar)
  - e. Pendapat para pengamat atau para ahli yang dipandang memahami (konsultan)
2. Yang bersifat kuantitatif (*statistical method*), ialah cara penaksiran yang menitik beratkan pada perhitungan-perhitungan angka dengan menggunakan berbagai metode statistika. Adapun cara penaksiran kuantitatif semacam ini, antara lain:
  - a. Cara yang mendasarkan diri pada data historis (data pengalaman di waktu lalu) dari satu variabel saja, yaitu variabel yang akan ditaksir itu sendiri, antara lain:
    - a. Metode trend bebas (*free hand method*)  
Metode trend bebas menentukan bahwa garis patah-patah yang dibentuk oleh data historis, diganti atau diubah menjadi sebuah garis lurus dengan cara bebas, berdasar pada perasaan (intuisi) dari orang yang bersangkutan.

- b. Metode trend setengah rata-rata (*semi average method*)  
Menurut metode ini, garis lurus yang dibuat sebagai pengganti garis patah-patah yang dibentuk dari data historis tersebut, diperoleh dengan perhitungan statistika dan matematika tertentu, sehingga unsur subjektif dapat dihilangkan.

Rumus yang digunakan:

$$Y' = a + bX \quad \text{Dimana}$$

$$b = \frac{(x \text{ kelompok II} - (x \text{ kelompok I}))}{n}$$

Keterangan :

a = rata-rata kelompok

x = jumlah tahun dari periode dasar

- c. Metode trend moment (*moment method*)  
Menggunakan cara perhitungan statistika dan matematika tertentu untuk mengetahui fungsi garis lurus sebagai pengganti garis patah-patah yang dibentuk oleh historis perusahaan  
Rumus yang digunakan adalah:

$$Y' = a + bX$$

Dimana

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

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

Keterangan:

Y = data historis

Y' = nilai trend moment

X = parameter pengganti waktu (bulan)

- d. Metode trend kuadrat terkecil (*least square method*)  
Metode ini hanyalah penyederhanaan dari metode trend moment.

Rumus yang digunakan adalah:

$$Y' = a + bX$$

Dimana

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

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

Keterangan:

Dengan asumsi  $\sum X = 0$

Y = data historis

Y' = nilai trend kuadrat terkecil

X = parameter pengganti waktu



- e. Metode trend kuaratik (*parabolic method*)  
 Metode ini digunakan jika deretan data historis cenderung mengarah kegaris melengkung berbentuk parabola.  
 Rumus yang digunakan adalah:

$Y' = a + bX + cX^2$	Dimana	$\sum Y = an + c \sum X^2$
		$\sum XY = b \sum X^2$

Keterangan:

Y = data historis

Y' = nilai trend kuadrat

X = parameter pengganti waktu (bulan)

- b. Cara yang mendasarkan diri pada data historis dan variabel yang akan ditaksir beserta hubungannya dengan variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perkembangan variabel yang akan ditaksir tersebut:
- a. Metode regresi tunggal (*single regression*), dimana penaksiran hanya menggunakan satu variabel yang dipengaruhi atau variabel tak bebas, dan satu variabel yang mempengaruhi atau variabel bebas.
  - b. Metode regresi berganda (*multiple regression*), dimana penaksiran menggunakan satu variabel yang dipengaruhi atau variabel bebas.
- c. Cara penaksiran yang menggunakan metode-metode statistik (*trend ataupun regresi*) yang diterapkan sebagai analisis khusus, misalnya:
- a. Analisis industri ataupun analisis pangsa pasar (*market share*)
  - b. Analisis jenis-jenis produk yang dihasilkan oleh perusahaan (*product line analysis*)
  - c. Analisis pemakaian akhir dari produk (*end used analysis*)

## 2.9.2 Analisis Varians

Analisis varians adalah suatu kegiatan untuk membandingkan antara kinerja standar (ramalan) dengan kinerja aktual (realisasi) untuk menentukan apakah terjadi penyimpangan yang signifikan atau tidak. Varians yang signifikan tidak perlu ditindak lanjuti kecuali jika terjadi berulang-ulang atau mencerminkan adanya potensi kesulitan. Seringkali penyebab varians adalah standar yang sudah asing atau proses penganggaran yang kurang baik bukan berdasarkan kinerja aktual.

Ada banyak cara untuk mempelajari atau menyelidiki penyimpangan agar dapat diketahui penyebabnya. Menurut Welszh, dkk (2009) beberapa pendekatan utama yang dapat dilakukan adanya sebagai berikut:

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

Analisis varians mencakup analisis matematis oleh dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan atau varians, analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi, perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan atau varians. Ada beberapa langkah untuk menganalisis varians yang sering diaplikasikan dalam situasi sebagai 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.

Analisis varians penjualan, pentingnya keterbatasan hasil dari analisis varians dapat dimengerti dengan baik bila perhitungan diketahui. Bila perbedaanya dasar, manajemen perlu mempelajari dengan teliti untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Setiap penyimpangan, positif atau negatif harus ditelaah secara hati-hati dan alasan timbulnya penyimpangan ini harus dipahami.

Berikut ini rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians menurut Haruman dan Rahayu (2007:70) yaitu:

$$\text{Varians} = \text{total varians} - \text{total realisasi}$$

$$\text{Presentasi varians} = \frac{\text{varians}}{\text{anggaran}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus diatas, dapat diketahui bahwa presentasi pencapaian anggaran penjualan menurut Haruman dan Rahayu (2007:70) yaitu:

100% – presentasi varians

Atau

$\frac{\text{Total realisasi anggaran}}{\text{total anggaran}} \times 100$