BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Fungsi Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Manajemen perlu menetapkan tujuan dan sasaran dalam mengelola perusahaan. Tujuan dan sasaran tersebut akan dicapai apabila ditunjang oleh kebijakan-kebijakan yang terarah dan perencanaan yang matang. Perencanaan merupakan pedoman tentang kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang. Perencanaan dirumuskan untuk menggambarkan apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. 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 mengemukakan pengertian anggaran itu sendiri.

Definisi anggaran menurut Munandar (2007:18):

“Anggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan sebuah *budget* sebagai keluaran (*out put*), serta proses kegiatan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi *budget* yang terdiri dari fungsi pemberian pedoman kerja, fungsi pengkoordinasian kerja, dan fungsi evaluasi (pengawasan) kerja”.

Sedangkan menurut Nafarin (2013:11) mengemukakan bahwa:

“Anggaran adalah 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 atau jasa”.

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang tertulis mengenai kegiatan sesuatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu, meyangkut seluruh kegiatan perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki, dengan tujuan membawa perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam pelaksanaan fungsinya. Munandar (2007:10) menunjukkan bahwa anggaran memiliki fungsi, 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 yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan. Demi kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.
3. Sebagai alat pengawasan kerja
Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Selain itu menurut Nafarin (2013:28), fungsi anggaran terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi anggaran yaitu:

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 perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki beberapa fungsi yang diperlukan bagi perusahaan untuk kemajuan perusahaan dalam pencapaian suatu tujuan.

2.2 Tujuan, Manfaat Anggaran dan Kelemahan Anggaran

Pada dasarnya anggaran disusun untuk membantu perusahaan, khususnya bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dalam menentukan suatu tindakan yang akan diambil guna melangsungkan kegiatan usahanya. Beberapa tujuan anggaran menurut Nafarin (2013:19) yaitu:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Erasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuntungan.

Nafarin juga menerangkan tentang manfaat anggaran antara lain (2013:19):

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

Penganggaran memiliki berbagai kelemahan. Menurut Nafarin (2013:19), kelemahan-kelemahan dari anggaran antara lain:

- 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 (komperhensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.3 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2013:31), anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu umumnya satu tahun disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Menurut bidang, anggaran terdiri:

Anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini dipadukan dan disebut “anggaran induk (master *budget*)”. Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahun. Anggaran triwulan kemudian dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

 - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba-rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari:
 - Anggaran penjualan
 - Anggaran biaya pabrik, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik
 - Anggaran beban usaha
 - Anggaran laporan laba rugi
 - b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran terdiri dari:
 - Anggaran kas
 - Anggaran piutang
 - Anggaran persediaan
 - Anggaran utang
 - Anggaran neraca

Sedangkan jenis-jenis anggaran menurut Rudianto (2009:7) terdiri dari:

1. 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:
 - a. Anggaran pendapatan
 - b. Anggaran biaya
 - c. Anggaran laba
2. Anggaran keuangan
 Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis, yaitu:
 - a. Anggaran investasi
 - b. Anggaran kas
 - c. Proyeksi neraca

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa anggar terdiri dari beberapa jenis yang mempunyai fungsi tersendiri dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan.

2.4 Proses Penyusunan Anggaran

Setiap aktivitas pencapaian suatu hasil, akan dan pasti membutuhkan suatu proses yang baik agar nantinya mendapatkan hasil yang diinginkan. Sama halnya dengan penyusunan anggaran, proses yang baik atas pembuatan sampai pengimplementasian anggaran sangat diperlukan guna menjamin kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri, karena anggaran merupakan sesuatu yang cukup vital dalam menunjang kehidupan dari satu unit usaha.

Sebelum menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) biasanya membuat terlebih dahulu *forecast* (taksiran) untuk penjualan. Selain taksiran penjualan menurut Nafarin (2013:168) ada beberapa faktor penting yang harus dipertimbangkan karena dapat berpengaruh terhadap penjualan, yaitu:

- a. Faktor Pemasaran
 Faktor Pemasaran yang harus dipertimbangkan, seperti:
 1. Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional.
 2. Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoli, bebas.

3. Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen apakah konsumen akhir atau konsumen industri.
- b. Faktor Keuangan
Apakah modal kerja perusahaan mampu untuk mendukung pencapaian target penjualan yang dianggarkan, seperti untuk membeli bahan baku, membayar upah, biaya promosi produk.
- c. Faktor Ekonomis
Apakah dengan meningkatnya penjualan akan meningkatkan laba atau sebaliknya.
- d. Faktor Teknis
Apakah kapasitas terpasang, seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan. Apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah.
- e. Faktor Lainnya
Apakah pada musim tertentu anggaran penjualan ditambah. Apakah kebijakan pemerintah tidak berubah. Sampai berapa lama anggaran yang disusun masih dapat dipertahankan.

Lain hal dengan Munandar (2007:50) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran penjualan secara garis besar dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu:

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang dapat didalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut berupa:
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara (metode) penerapan harga jual dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.
 - d. Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
 - e. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
2. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengamatan yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Keadaan persaingan dipasar
 - b. Posisi perusahaan dalam persaingan
 - c. Tingkat pertumbuhan penduduk
 - d. Tingkat penghasilan masyarakat
 - e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (*demand elasticity*), yang terutama akan mempengaruhi

dalam merencanakan harga jual dalam anggaran penjualan yang akan disusun.

- f. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik bidang politik, selera konsumen.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i. Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

Menurut Nafarin (2013:12) suatu anggaran yang dibuat akan mempengaruhi kegagalan apabila hal-hal berikut tidak diperhatikan:

1. Pembuat anggaran yang tidak cakap, tidak mampu berpikir kedepan, tidak memiliki wawasan yang luas.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Pelaksanaan tidak cakap.
4. Tidak didukung oleh manajemen.
5. Dana tidak cukup.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, untuk menyusun anggaran penjualan yang akurat manajemen perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan. Hal ini dimaksudkan agar anggaran penjualan yang disusun benar-benar sesuai untuk perusahaan, sehingga nantinya tidak mengalami kegagalan.

2.5 Anggaran Penjualan

2.5.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Sesuai dengan penjelasan penulis sebelumnya, anggaran penjualan ini sendiri merupakan anggaran yang paling menentukan umur dari perusahaan itu sendiri. Menurut Nafarin (2013:166) pengertian anggaran penjualan:

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.

Sedangkan yang dimaksud anggaran penjualan menurut Munandar (2007:49):

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

Dari penjelasan mengenai pengertian diatas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa anggaran penjualan merupakan langkah awal dalam menyiapkan anggaran komprehensif, karena penjualan yang diestimasi mempengaruhi semua item lainnya dalam pembuatab anggaran komprehensif.

2.5.2 Metode Penyusunan Anggaran Penjualan

Untuk menyusun anggaran, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang bisa digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Menurut Mulyadi (2010:10):

- a. Otoriter (*Top Dwon*)
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 menyusun anggaran.
- 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.
- c. Campuran
Dalam metode ini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi oleh karyawan bawahan.

Dari penjelasan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat tiga metode yang dapat digunakan oleh proses penyusunan anggaran. Metode yang digunakan yaitu Otoriter (*Top Dwon*), Demokrasi (*Bottom Up*) dan Campuran.

2.5.3 Teknik Penaksiran dalam Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam langkah penyusunan anggaran penjualan, dilakukan juga penyusunan *forecast* penjualan. *Forecast* penjualan ini merupakan proyeksi teknis dari permintaan langganan potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbasis asumsi. Dengan kata lain *forecast* merupakan suatu cara untuk menaksir kondisi bisnis dimasa yang akan datang.

Teknik pembuatan taksiran penjualan bisa dilakukan melalui tiga pendekatan yang secara umum sering dipakai oleh para analis anggaran, yaitu pendekatan kualitatif, pendekatan kuantitatif, dan perpaduan antara pendekatan

kualitatif dan kuantitatif. Ramalan penjualan yang dibuat melalui pendekatan kualitatif dapat melalui opini-opini dari pihak manajemen yang dikenal dengan *judgement method*. Dalam pendekatan ini sumber pendapat dipakai sebagai dasar dalam penyusunan anggaran penjualan yang biasanya berasal dari pendapat manajer pemasaran dari pendapat ahli atau survei konsumen. Sedangkan ramalan yang dibuat dengan pendekatan kuantitatif umumnya menggunakan metode statistik.

Menurut Nafarin (2013:96), teknik membuat ramalan penjualan dapat dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif atau gabungan keduanya. Metode kualitatif dapat menggunakan metode pendapat para tenaga penjualan, metode pendapat para manajer divisi penjualan, metode pendapat eksekutif, metode para pakar, dan metode pendapat survei konsumen.

Sedangkan dengan metode kuantitatif, menurut Nafarin (2013:100), terdapat tiga metode statistik yang dapat dipergunakan dalam membuat *forecast* penjualan, yaitu:

a. Metode kuadrat terkecil (*least square*)

Forecast penjualan menggunakan metode ini dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + bX$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum c - (\sum x)^2}$$

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

b. Metode *moment*

Rumus yang di pergunakan:

$$Y = a + Bx$$

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

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

c. Metode Kuadrat

Rumus yang digunakan dalam metode ini adalah:

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

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

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

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

Syarat $\sum X = 0$

Keterangan:

X : Variabel Bebas

Y : Variabel Terikat

a : Nilai Konstan

b : Koefisien Arah Regresi

c : Banyaknya Data

n : Jumlah Data

2.6 Analisis Varians

Ada banyak cara untuk mempelajari atau menyelidiki penyimpangan agar dapat diketahui penyebabnya. Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2000:498) 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 yang mungkin terjadi.
3. Pengawasan langsung
4. Penelitian di tempat manajer
5. Penelitian di kelompok staf (dengan teliti harus ditentukan tanggung jawab)
6. Audit intern
7. Pengkajian khusus

Analisis Welsch, Hilton, Gordon (2000:498), analisis varians sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut:

1. Penyelidikan varians antara hasil akurat 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 selisih ini harus dipahami. Menurut Welsch, Hilton dan Gordon (2000:510) berpendapat bahwa:

Jika varians didistribusikan secara normal saat proses produksi di bawah pengendalian, probabilitas mendapat varians yang menguntungkan atau tidak menguntungkan sebesar dua deviasi standar dari nilai tengah atau nilai yang diharapkan di bawah 5%. Karenanya, tidak mungkin varians sebesar itu akan terjadi jika proses produksi dikendalikan. Bila varians sebesar itu terjadi, manajemen harus menyelidiki varians untuk menentukan penyebabnya dan mengambil tindakan perbaikan bila ada indikasi.

Berikut ini rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians menurut Bangs (2000:95) yaitu:

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

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

Berdasarkan rumus diatas, dapat diketahui bahwa persentase pencapaian anggaran penjualan menurut Bangs (2000:95):

100% - Persentase Varians

Atau

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