

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Anggaran**

Banyak pengertian anggaran yang telah dikemukakan oleh para ahli. Secara garis besar pengertian tersebut memiliki arah dan tujuan yang sama. Untuk memperjelas pengertian anggaran penulis mengambil beberapa pendapat dari para ahli mengenai definisi dari anggaran.

Menurut Nafarin (2013:11) definisi anggaran (*budget*) adalah:

Suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif (angka) dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Sedangkan Munandar (2015:1) mendefinisikan anggaran (*budget*) sebagai “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”. Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian anggaran secara umum merupakan suatu bentuk rencana aktivitas atau kegiatan suatu perusahaan atau organisasi yang akan dilaksanakan untuk jangka waktu (periode) mendatang yang secara umum dinyatakan secara kuantitatif berdasarkan angka-angka yang dibuat.

#### **2.2 Fungsi dan Jenis-jenis Anggaran**

Ada tiga fungsi anggaran (*budget*) menurut Munandar (2015:10), yaitu sebagai berikut:

- a. 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.
- b. Sebagai Alat Pengkoordinasi Kerja  
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang lebih ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

c. Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai alat ukur serta sebagai alat perbandingan untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti yaitu dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kah kurang sukses bekerja.

Sedangkan menurut Mulyadi (2010:502) fungsi dari anggaran, yaitu:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru (*blue print*) aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai perbandingan hasil operasi yang sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendali yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotifasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain fungsi-fungsi anggaran, dalam pembuatan anggaran (*budget*) dikenal adanya pembagian anggaran sesuai dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Rudianto (2009:7), anggaran diklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu operasi dan keuangan, kategori tersebut adalah sebagai berikut:

1. Anggaran Operasi, terdiri dari:
  - a. Anggaran Pendapatan.
  - b. Anggaran Biaya.
    - Anggaran Biaya Bahan Baku.
    - Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.
    - Anggaran Biaya *Overhead*.
    - Anggaran Biaya Pemasaran.
    - Anggaran Biaya Administrasi dan Umum.
  - c. Anggaran Laba.
2. Anggaran Keuangan, terdiri dari:
  - a. Anggaran Investasi.
  - b. Anggaran Kas.
  - c. Proyeksi Neraca.

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang menurut Nafarin (2013:31), yaitu sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran Variabel yaitu anggaran disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
  - b. Anggaran Tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran Periodik adalah anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu umumnya satu tahun yang 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 jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
  - b. Anggaran Jangka Panjang (anggaran *strategis*) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang ini diperlukan untuk dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*)”. Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek yang biasanya disusun atas dasar tahunan.
  - a. Anggaran Operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional, terdiri dari:
    - Anggaran penjualan.
    - Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik.
    - Anggaran laporan laba rugi.
  - b. Anggaran Keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan, terdiri dari:
    - Anggaran kas.
    - Anggaran piutang.
    - Anggaran persediaan.
    - Anggaran utang.
    - Anggaran neraca.

5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran Komprehensif adalah rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komperhensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
  - b. Anggaran Parsial adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka dapat disusun hanya anggaran operasional.
6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran Apropsinya (*appropriation budget*) adalah anggaran yang dibentuk untuk tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain. Misalnya anggaran untuk penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.
  - b. Anggaran Kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

### 2.3 Tujuan, Manfaat, dan Kelemahan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19), yaitu:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Selanjutnya, anggaran mempunyai berbagai manfaat menurut Nafarin (2013:19), antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan 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 dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manager.

Sedangkan menurut Munandar (2015:16) anggaran yang baik adalah anggaran yang memiliki manfaat bagi perusahaan yang menggunakannya, antara lain:

- a. Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja.
- b. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada personal (karyawan) perusahaan.
- c. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan kepada karyawan.
- d. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi diantara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
- e. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan.

Disamping memiliki banyak manfaat, menurut Nafarin (2013:20) anggaran juga memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran atau asumsi (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 mengerutu dan menantang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang akurat dan efektif.

Sedangkan menurut Munandar (2015:17) anggaran mempunyai berbagai kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran (*budget*) disusun dengan melakukan penaksiran-penaksiran (*forecasting*).
- b. Taksiran-taksiran dalam *budget* diperoleh dengan mempertimbangkan berbagai faktor, data dan informasi, baik yang bersifat terkendali (*controllable*) maupun yang bersifat tak terkendali (*uncontrollable*).
- c. Berhasil atau gagalnya realisasi pelaksanaan sebuah anggaran (*budget*) sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksananya.

## **2.4 Penyusunan Anggaran**

### **2.4.1 Faktor Pertimbangan dalam Penyusunan Anggaran**

Dalam penganggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran itu sendiri. Menurut Nafarin (2013:11) faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan dalam perusahaan.

- b. Data tahun-tahun sebelumnya.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi bersaing dan gerak-gerik bersaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Selain itu, Nafarin (2013:11) juga menyatakan bahwa dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

- a. Anggaran harus dibuat serealistis dan secermat mungkin, sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi sejak dini.

Menurut Nafarin (2013:12), anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan apabila:

- a. Pembuatan anggaran tidak cakup, tidak mampu berpikir ke depan dan tidak memiliki wawasan yang luas.
- b. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
- c. Pelaksanaan tidak cakup.
- d. Tidak didukung oleh masyarakat.
- e. Dana tidak cukup.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam pembuatan anggaran tidaklah mudah karena harus diperhatikan faktor dan pertimbangan lain yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran, perilaku para pelaksana dan hal-hal yang dapat menyebabkan kegagalan pada anggaran yang telah dibuat. Siapa atau bagian apa yang diberikan tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan.

### 2.4.2 Metode Penyusunan Anggaran

Anggaran perusahaan disusun dengan menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Menurut Mulyadi (2010:10-11) metode yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 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.
- 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 di masa yang akan datang.
- c. Campuran  
 Dalam metode ini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya di atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi oleh karyawan bawahan.

### 2.4.3 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran penjualan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasional perusahaan. Setiap aktivitas yang ingin mencapai suatu hasil yang baik pasti akan membetulkan proses yang baik pula, agar nantinya mendapatkan hasil yang diinginkan. Sama halnya dengan penyusunan anggaran, proses yang baik atas pembuatan suatu anggaran sangat diperlukan guna menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Menurut Munandar (2015:18), di dalam proses penyusunan anggaran diperlukan beberapa langkah yang harus diikuti dalam penganggaran, yaitu:

- a. Mengumpulkan data dan informasi, baik data internal maupun data eksternal yang dibutuhkan untuk menyusun *budget*.
- b. Mengolah data dan informasi tersebut dalam rangka untuk menyusun *budget* yang diinginkan.
- c. Menyusun *budget* sementara berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi yang telah dilakukan.
- d. Mengadakan diskusi-diskusi serta pembahasan terhadap *budget* sementara yang telah disusun tersebut.

- e. Menyusun *budget definitif* berdasarkan hasil diskusi yang telah diselenggarakan tersebut.
- f. Mengumpulkan data dan informasi untuk keperluan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan *budget*.
- g. Mengolah serta menganalisis data dan informasi tersebut untuk memperoleh kesimpulan-kesimpulan dalam rangka mengevaluasi realisasi pelaksanaan *budget*, yang dilanjutkan dengan menyusun kebijakan-kebijakan tindak lanjutnya (*follow up*).

Sedangkan menurut Nafarin (2013:494) dalam proses penyusunan anggaran memerlukan beberapa tahap sebagai berikut:

- a. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
- c. *Review* oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
- d. Persetujuan oleh manajer atasan terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Untuk lebih memperjelas proses penganggaran, menurut Nafarin (2013:9) dalam proses penganggaran diperlukan beberapa prosedur yang akan lebih mengarahkan proses penganggaran ke arah yang lebih baik. Prosedur tersebut terbagi di dalam tahap-tahap, sebagai berikut:

- a. Tahap Penentuan Pedoman (anggaran)  
Anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang sebaliknya disiapkan beberapa tahun sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai.
- b. Tahap Persiapan Anggaran  
Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) terlebih dahulu menyusun taksiran penjualan (*sales forecast*). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat antara bagian yang terkait saja.
- c. Tahap Penentuan Anggaran  
Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan kegiatan, sebagai berikut:
  1. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
  2. Mengkoordinasi dan menelaah komponen anggaran.
  3. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.
- d. Tahap Pelaksanaan Anggaran  
Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

## 2.5 Pengertian Anggaran Penjualan

Sesuai dengan penjelasan di atas, pengertian anggaran dikhususkan pada anggaran penjualan. Anggaran penjualan ini memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan suatu perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, melaksanakan penjualan, serta melangsungkan kegiatan operasional perusahaan lainnya dimasa yang akan datang. Menurut Munandar (2015:41) definisi dari anggaran penjualan adalah:

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

Selanjutnya menurut Nafarin (2013:167) anggaran penjualan (*sales budget*), yaitu sebagai:

Dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya, sehingga anggaran penjualan sering disebut anggaran kunci.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian anggaran penjualan secara umum merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya yang merencanakan secara terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang menunjukkan total penjualan baik dari kuantitas maupun dalam nominalnya.

## 2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) menurut Munandar (2015:42), secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

1. Faktor-faktor intern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah berupa:
  - a. Perkembangan penjualan di waktu-waktu yang lalu, baik tentang kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat pemasarannya.
  - b. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan pemasaran.

- c. Kapasitas produksi yang nantinya diperlukan untuk menunjang penjualan.
  - d. Tersedianya karyawan yang ditugasi di bidang pemasaran, baik jumlahnya (kuantitas), maupun keterampilannya (kualitas).
  - e. Tersedianya fasilitas-fasilitas penunjang kegiatan pemasaran, seperti misalnya gudang, kendaraan pengangkut, jaringan pemasaran, dan sebagainya.
  - f. Tersedianya modal kerja untuk menunjang kegiatan pemasaran.
2. Faktor-faktor ekstern yaitu data, informasi dan pengalaman perusahaan diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah berupa:
- a. Pesaing dan tingkat persaingan dipasar.
  - b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
  - c. Jumlah penduduk dan tingkat pertumbuhannya.
  - d. Rata-rata penghasilan penduduk dan tingkat pertumbuhannya.
  - e. Konsumen, baik jumlahnya, tingkat penghasilannya, selera serta bkeinginannya, dan sebagainya.
  - f. Elastisitas permintaan terhadap produk yang akan dijual oleh perusahaan (*demand elasticity*), yang nantinya akan sangat berpengaruh terhadap harga jual.
  - g. Agama, adat-istiadat, dan berbagai kebiasaan masyarakat.
  - h. Kebijakan-kebijakan pemerintah baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
  - i. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
  - j. Kemajuan teknologi, barang-barang distribusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.

Sedangkan 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.

## 2.7 Metode Penaksiran atau Peramalan Anggaran Penjualan

Taksiran atau ramalan penjualan merupakan perkiraan penjualan pada suatu waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi. Menurut Nafarin (2013:96) taksiran atau ramalan penjualan (*sales forecast*) adalah:

Merupakan proses kegiatan memperkirakan produk yang akan dijual pada waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data yang pernah terjadi dan atau dapat mungkin akan terjadi. Teknik atau ramalan penjualan dapat dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif atau perpaduan antara pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif.

Menurut Adisaputro, dkk (2010:147) taksiran atau ramalan penjualan (*sales forecast*) adalah:

Suatu cara untuk mengukur atau menaksir kondisi bisnis dimasa mendatang. Pengukuran tersebut dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran secara kuantitatif biasanya menggunakan metode statistic dan matetatik, sedangkan pengukuran secara kualitatif biasanya menggunakan judgment (pendapat).

Dalam kaitannya dengan metode anggaran penjualan, menurut Nafarin (2013:100) terdapat tiga metode yang bisa digunakan:

- a. Metode Garis Lurus (*linear straight method*), dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$Y = a + bX$$

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

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

Keterangan:

Y = Variabel Terikat

X = Variabel Bebas

a = Nilai Konstan

b = Koefisien Arah Regresi

n = Jumlah Data

b. Metode *Moment*

Rumus yang dipergunakan:

$$Y = a + bX$$

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

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

c. Metode Kuadrat (trend garis lengkung)

Rumus yang digunakan dalam metode ini adalah:

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

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

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

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

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

## 2.8 Analisis Penyimpangan Anggaran Penjualan

Ada banyak cara untuk mempelajari atau menyelidiki penyimpangan agar dapat diketahui penyebab yang mendasarinya. Antara anggaran dengan kenyataan (realisasi) jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir selalu menjadi penyimpangan (selisih). Untuk itu diperlukan suatu perhitungan atas selisih yang terjadi tersebut. Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2009:489) beberapa pendekatan utama yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pembicaraan dengan manejer 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 di tempat oleh manejer line.
5. Penelitian oleh kelompok staf (dengan teliti harus ditentukan tanggungjawabnya).
6. Audit intern.
7. Analisis Penyimpangan.

Dalam mekanisme penerapan anggaran, salah satu teknis yang harus diterapkan adalah analisis matematis varians atau analisis penyimpangan. Analisis *variens* mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan atau *variens*. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut sebagai penyimpangan atau *variens*. Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2009:489), analisis *variens* sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut:

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

Pada analisis *variens* penjualan, pentingnya keterbatasan hasil dari analisis *variens* 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. Menurut Shim dan Siegel (2010:73) berpendapat bahwa:

Salah satu cara untuk mengukur materialitas ialah membagi *variens* dengan standar. *Variens* yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (*immaterial*). *Variens* sebesar 10% mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan yang menerapkan standar yang ketat dibandingkan dengan *variens* sebesar 5% untuk perusahaan yang menerapkan standar yang longgar.

Rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan analisis *variens* menurut Rudianto (2009:135), yaitu sebagai berikut:

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

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

Berdasarkan rumus di atas, dapat diketahui bahwa rumus persentase pencapaian anggaran penjualan menurut Rudianto (2009:135), yaitu sebagai berikut:

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

atau

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