

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Anggaran dan Tujuan Anggaran**

Penganggaran perusahaan merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasional perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan. Selain itu manajemen juga berfungsi sebagai penetapan tujuan dan sasaran dalam mengelola perusahaan. Tujuan dan sasaran tersebut akan tercapai apabila ditunjang oleh kebijakan-kebijakan yang terarah dan perencanaan yang matang. Perencanaan merupakan pedoman tentang kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang.

Menurut Rudianto (2009:3) “Anggaran adalah suatu rencana kerja organisasi yang diwujudkan dalam bentuk kuantatif, formal, dan sistematis”. Oleh karena itu rencana yang disusun secara terorganisir dinyatakan dalam bentuk moneter, maka anggaran sering disebut dengan rencana keuangan. Dalam anggaran suatu kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pendapatan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan yang dilakukan.

Sebelum membahas tentang anggaran secara mendalam, penulis terlebih dahulu akan mengemukakan pengertian anggaran itu sendiri menurut beberapa para ahli. Menurut Nafarin (2013:11) mendefinisikan “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”.

Selanjutnya menurut 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 dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja yang tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu, menyangkut seluruh kegiatan perusahaan dengan

menggunakan sumber daya yang dimiliki, dengan tujuan membawa perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

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 dan juga memberikan petunjuk mengenai beberapa perkiraan posisi anggaran untuk suatu periode. Beberapa tujuan anggaran menurut Nafarin (2013:19) adalah :

1. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
2. Untuk merasionalkan sumber dana investasi agar mendapat hasil yang maksimal.
3. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usaha 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 tujuan anggaran di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan anggaran adalah untuk memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan. Menyediakan rencana secara rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

## **2.2 Fungsi Anggaran**

Berdasarkan yang telah di uraikan di atas anggaran juga memiliki fungsi yang sangat penting bagi perusahaan. Anggaran sebagai alat pembantu perusahaan dalam menentukan kelangsungan perusahaan ke depan. Ada tiga fungsi anggaran (*budget*) menurut Munandar (2015:10), yaitu sebagai berikut:

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 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.
3. Sebagai Alat Pengawasan Kerja  
 Anggaran berfungsi pula sebagai alat ukur, sebagai alat perbandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. 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 yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa anggaran sangat penting dan memiliki fungsi yang mendominasi sebuah manajemen dalam menentukan kemajuan perusahaan.

### **2.3 Jenis-Jenis Anggaran**

Berdasarkan tujuannya dapat dilihat bahwa anggaran sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan memiliki ruang lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan tersebut. Terdapat beberapa jenis anggaran menurut Haruman dan Rahayu (2009:6) anggaran dapat dilihat dari segi lembaga yang menggunakannya dan anggaran dibagi menjadi dalam beberapa jenis dan kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. Berdasarkan ruang lingkup atau entitas penyusunannya:
  - a. Anggaran komprehensif
  - b. Anggaran persial
2. Berdasarkan fleksibilitasnya:
  - a. Anggaran tetap
  - b. Anggaran kontinyu
3. Berdasarkan periode waktu:
  - a. Anggaran jangka pendek
  - b. Anggaran jangka panjang

Semua jenis anggaran tersebut memiliki sifat-sifat tersendiri, diantara sebagai jenis anggaran tersebut juga memiliki beberapa persamaan yang dapat dijadikan pegangan dalam penyusunan anggaran maupun penerapannya.

Menurut Nafarin (2013:31), anggaran di bagi beberapa kelompok dan dilihat 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) tertentudan pada intinya merupakan seri dalam suatu anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
  - b. Anggaran Tetap, yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai pendapatan, biaya dan beban
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - b. Anggaran kontinyu  
Anggaran yang disusun untuk waktu tertentu, dengan volume tertentu berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya pendapatan, biaya dan beban.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
  - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang di buat dengan jangka waktu paling lama satu tahun.
  - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri:  
Anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini dipadukan dan disebut “anggaran induk”. Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. 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:
  - i. Anggaran penjualan
  - ii. Anggaran biaya pabrik, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik
  - iii. Anggaran beban usaha
  - iv. Anggaran laporan laba rugi
- b. Anggaran Keuangan adalah anggaran yang memproyeksikan anggaran modal. Anggaran ini merupakan anggaran jangka waktu yang panjang biasanya tiga sampai dengan lima tahun. Seperti anggaran kas, anggaran neraca dan anggaran aliran kas perusahaan jenis anggaran yang disebutkan tiga terakhir adalah bentuk anggaran keuangan jangka pendek. Anggaran keuangan terdiri dari beberapa anggaran yaitu:
  - i. Anggaran kas
  - ii. Anggaran piutang
  - iii. Anggaran persediaan
  - iv. Anggaran utang
  - v. Anggaran neraca

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa anggaran terdiri dari beberapa jenis yang mempunyai fungsi tersendiri serta memiliki sifat-sifat tersendiri. Diantara jenis anggaran tersebut juga memiliki persamaan yang dapat dijadikan pegangan dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan.

#### **2.4 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 dipainya 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.

Berdasarkan metode yang telah dikemukakan para ahli dapat disimpulkan dalam menyusun sebuah anggaran tidak mudah karena dibutuhkan keahlian dalam menggunakan metode-metode anggaran tersebut.

## 2.5 Faktor Pertimbangan dalam Anggaran

Dalam penganggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran itu sendiri baik itu faktor yang baik ataupun faktor yang buruk untuk kemajuan perusahaan. 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.

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 keinginannya, 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.

Dalam penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:11) perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

1. 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.
2. Untuk memotivasi manejer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi sejak dini.

Menurut Nafarin (2013:12) dalam menganalisis anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan, bila tidak memperhatikan hal-hal berikut ini:

1. Pembuatan anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan dan tidak memiliki wawasan yang luas.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Pelaksanaan tidak cakap.
4. Tidak didukung oleh masyarakat.
5. 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. Siapa atau bagian apa yang diberikan tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan.

## **2.6 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:

1. Mengumpulkan data dan informasi, baik data internal maupun data eksternal yang dibutuhkan untuk menyusun budget.
2. Mengolah data dan informasi tersebut dalam rangka untuk menyusun budget yang diinginkan.
3. Menyusun budget sementara berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi yang telah dilakukan.
4. Mengadakan diskusi-diskusi serta pembahasan terhadap budget sementara yang telah disusun tersebut.
5. Menyusun budget definitif berdasarkan hasil diskusi yang telah diselenggarakan tersebut.
6. Mengumpulkan data dan informasi untuk keperluan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan budget.
7. 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*).

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

1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
3. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
4. Persetujuan oleh manajer atasan terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

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

1. Tahap Penentuan Pedoman (anggaran)  
Anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang sebaliknya disiapkan beberapa tahun sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai.
2. 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.
3. Tahap Penentuan Anggaran  
Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan kegiatan, sebagai berikut:
  - a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
  - b. Mengkoordinasi dan menelaah komponen anggaran.
  - c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.
4. Tahap Pelaksanaan Anggaran  
Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Dilihat dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran dibuat dengan menggunakan proses penyusunan anggaran sehingga terciptanya anggaran yang baik untuk manajemen perusahaan tersebut, karena untuk mencapai sesuatu yang baik harus menggunakan proses yang baik pula.

## **2.7 Anggaran Penjualan**

### **2.7.1 Pengertian Anggaran Penjualan**

Dalam penyusunan anggaran operasional perusahaan, biasanya kegiatan pertama yang harus dilakukan adalah membuat anggaran penjualan. Anggaran penjualan memegang peranan yang sangat penting dalam menentukan suatu perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Anggaran penjualan umumnya menggambarkan penghasilan yang diterima karena ada penjualan. Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya. Menurut Munandar (2015:41):

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

Menurut Nafarin (2013:167):

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.

Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa anggaran penjualan merupakan langkah awal dalam menyiapkan anggaran komprehensif, karena penjualan diestimasikan mempengaruhi semua item lainnya dalam pembuatan anggaran komprehensif serta membuat rincian tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang menunjukkan total penjualan baik dari kualitas maupun nominalnya.

### **2.7.2 Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan**

Untuk menyusun anggaran, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang biasa digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Menurut Nafarin (2013:9), proses penyusunan anggaran dibagi ke dalam beberapa tahapan antara lain :

1. Penentuan pedoman anggaran  
Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya

dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran periode berikutnya.

2. Persiapan anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran jualan (*sales budget*) terlebih dahulu menyusun ramalan jualan (*sales forecast*). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.

3. Tahap penentuan anggaran

Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat yang meliputi kegiatan:

- a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
- b. Mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran.
- c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4. Pelaksanaan anggaran

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

Jadi, untuk menyusun anggaran penjualan diperlukan penaksiran-penaksiran (ramalan). Penaksiran-penaksiran tersebut dilakukan dengan menggunakan metode *Forecast*, adalah salah satu cara untuk mengukur atau menaksirkan kondisi bisnis dimasa yang akan datang. Pengukuran atau peramalan ini dapat dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif.

### 2.7.3 Metode-Metode 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 berbagai asumsi. Dengan kata lain *forecast* merupakan suatu cara untuk menaksir kondisi bisnis di masa 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 survey konsumen. Sedangkan ramalan yang dibuat dengan pendekatan kuantitatif, umumnya menggunakan metode statistik.

Metode-metode *forecast* penjualan menurut Narafin (2013;100), adalah:

- a. Metode *least square*, dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + bX$$

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

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

- b. Metode *moment*, dapat digunakan dengan rumus :

$$Y = a + bX$$

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

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

- c. Metode kuadrat, dapat dihitung dengan rumus :

$$Y = a + bX + cX^2$$

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

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

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

Dengan syarat :  $\sum X = 0$

Keterangan : X = Variabel bebas                      b = Koefisien arah regresi  
 Y = Variabel terikat                                      n = Banyaknya data  
 a = Konstanta

#### 2.7.4 Analisis Penyimpangan (*Varians*)

Ada banyak cara untuk mempelajari atau menyelidiki penyimpangan agar dapat diketahui penyebabnya. Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2009:489) 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 lain yang mungkin terjadi.
3. Pengawasan langsung.
4. Penelitian di tempat oleh manajer *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 varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan

pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan atau varians. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut ini disebut penyimpangan atau *variants*.

Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2009:489), analisis *variants* sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut:

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

Menurut Shim dan Siegel (2008:217), materalitas varians, yaitu:

Satu cara mengukur materilistis ialah membagi varians dengan biaya standar. Varians yang lebih kecil 5% dianggap tidak material (*immaterial*). Varians sebesar 10% mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan yang menerapkan standar yang ketat dibandingkan dengan varians sebesar 5%.

Pada analisis *variants* penjualan, pentingnya dan keterbatasan hasil dari analisis varians ini dapat dimengerti dengan baik bila perhitungannya diketahui. Bila perbedaan besar, manajemen perlu mempelajari dengan teliti untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Setiap penyimpangan ini harus dipahami.

Besarnya batas toleransi untuk selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya, apabila ternyata nilainya sangat besar atau melebihi batas toleransi, maka selisih tersebut perlu dihitung kembali, baik selisih menguntungkan maupun selisih yang tidak menguntungkan perusahaan. Batas toleransi yang sebaiknya diterapkan pada perusahaan sebesar 15% dari realisasi yang terjadi.

Berikut ini adalah rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan analisis *variants* menurut Rudianto (2009:135):

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

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

Berdasarkan Rumus di atas, dapat diketahui bahwa persentase pencapaian anggaran penjualan adalah:

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

atau

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