

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian dan Tujuan Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat *accounting* yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan operasi perusahaan. Anggaran memperlihatkan bagaimana sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode tertentu. Berikut ini merupakan definisi sistem menurut para ahli antara lain:

Menurut Nafarin (2013:11) mengemukakan bahwa “Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi juga dapat dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Menurut Sasongko dkk (2015:2) berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang telah disusun secara sistematis oleh manajemen yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan dan berlaku untuk periode tertentu baik jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu bisnis dalam perusahaan wajib memiliki perencanaan anggaran sebagai bentuk pemantauan laju pertumbuhan ekonomi internal perusahaan.

2.1.2. Tujuan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2012:19) adalah sebagai berikut:

1. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
2. Untuk merasionalkan sumber investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
3. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

4. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga 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.

Menurut Sasongko (2013:4) adapun tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran yaitu:

1. Perencanaan
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
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.
4. Pengendalian
Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah untuk memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan di masa mendatang dan menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

2.2 Manfaat Anggaran

Dalam suatu proses kegiatan (aktivitas) yang dilakukan perusahaan, anggaran memiliki berbagai manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Nordiawan (2012:15) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen

untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.

4. Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Menurut Nafarin (2012:20) manfaat anggaran antara lain:

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

Berdasarkan manfaat anggaran yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya, selain itu anggaran juga memiliki manfaat dan fungsi sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam perusahaan. Karena dengan menggunakan anggaran maka perusahaan dapat merencanakan masa depan perusahaan

2.3 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai manajemen dalam pelaksanaan fungsinya. Menurut Rahayu dkk (2013:7) mengungkapkan fungsi anggaran sebagai berikut:

1. Berhubungan dengan *planning*
 - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dihasilkan.
 - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
 - c. Membantu arah dan menunjang kebijakan perusahaan.
2. Berhubungan dengan *coordinating*
 - a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
 - b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.

- c. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
- 3. Berhubungan dengan motivasi, anggaran memotivasi para pelaksananya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
- 4. Berhubungan dengan komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijakan, rencana, dan pelaksanaan.
- 5. Berhubungan dengan *controlling* (pengendalian dan evaluasi)
 - a. Membantu mengawasi kegiatan pengeluaran.
 - b. Membantu mencegah pemborosan.
 - c. Membantu menetapkan standar baru.
- 6. Berhubungan dengan pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2.4 Jenis-jenis Anggaran

Mengelompokkan anggaran sangatlah penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengelompokkan anggaran maka lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa segi, seperti segi dasar penyusunan, segi cara penyusunan, segi jangka waktu, segi bidang, segi kemampuan menyusun, segi fungsi, dan segi metode penentuan harga pokok produk.

Menurut Nafarin (2015:31-35) Anggaran dapat dikelompokkan menjadi:

1. Segi dasar penyusunan, terdiri atas:
 - a. Anggaran variable (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Segi penyusunan, terdiri atas:
 - a. Anggaran periodic (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran
 - b. Anggaran kontinu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat.
3. Segi jangka waktu, terdiri atas:
 - a. Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.
4. Segi bidang, terdiri atas:

Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini apabila bila dipadukan disebut “anggaran induk” (*master budget*). Anggaran induk yang mengonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan dan anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

- a. Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi.
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.
5. Segi kemampuan menyusun, terdiri dari:
- a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) merupakan rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap atau anggaran hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
6. Segi fungsinya, terdiri dari:
- a. Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.
7. Segi penentuan harga pokok, terdiri atas:
- a. Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*).
 - b. Anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan metode pengharga-pokokan penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.
 - c. Anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan metode pengharga-pokokan variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.
 - d. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan berdasarkan kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

2.5 Anggaran Penjualan

2.5.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Sesuai dengan penjelasan penulis sebelumnya, bahwa penulis akan memfokuskan anggaran penafsiran pada anggaran penjualan. Anggaran penjualan itu sendiri merupakan anggaran yang terlebih dahulu dibuat dari anggaran-anggaran lainnya. Sehingga sering disebut dengan anggaran dasar. Dibawah ini akan diuraikan pengertian anggaran menurut para ahli.

Menurut Munandar (2011:49), memberikan pendapatnya mengenai anggaran penjualan bahwa:

“Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan suatu perusahaan selama periode tertentu, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu serta tempat (lokasi) penjualan”.

Sedangkan menurut Nafarin (2009:166),”Anggaran jualan 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 dari definisi-definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan rencana penjualan yang disusun secara terperinci tentang perkiraan penjualan barang yang akan dijual dalam jumlah unit atau rupiah dengan menggunakan data-data penjualan yang pernah terjadi di perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya.

1.5.2 Metode Peramalan dalam Anggaran Penjualan

Ramalan penjualan (*sales forecasting*) merupakan proses aktivitas memperkirakan produk yang akan dijual di masa mendatang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan yang pernah terjadi dan / mungkin akan terjadi. Menurut Nafarin (2009:100), 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:

$$Y = a + bX$$

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

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

Keterangan :

a = nilai konstan

b = koefisien arah regresi

n = jumlah data

X = variable terikat

Y = variable bebas

$\sum X$ = jumlah nilai pada setiap periode

$\sum Y$ = jumlah data historis

- 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

Rumus yang digunakan dalam metode ini adalah:

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

Keterangan:

X = jualan nyata

Y = ramalan jualan

N = jumlah data yang di analisis

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

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

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

Menurut Munandar (2007:44), metode untuk melakukan penaksiran-penaksiran dapat 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 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 berdasarkan data historis (data pengalaman di waktu lalu) dari satu variable saja, yaitu variable yang akan ditaksir itu sendiri. Cara (metode) yang termasuk kelompok ini misalnya:
 - 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:

$$Y' = a + bX$$

Keterangan :

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

a = rata-rata kelompok

x = jumlah tahun dari periode dasar

c) Metode tren momen (*moment method*)

Menggunakan cara-cara perhitungan statistika dan matematika tertentu untuk mengetahui fungsi garis lurus sebagai pengganti garis patah-patah yang dibentuk oleh historis perusahaan.

Rumus yang digunakan:

$Y' = a + bX$	Keterangan :	$\sum Y = an + b\sum X$
---------------	--------------	-------------------------

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

Y = data historis

Y' = nilai trend moment

X = parameter pengganti waktu (bulan)

d) Metode tren kuadrat terkecil (*least square method*)

Metode ini hanyalah penyederhanaan dari metode tren moment.

Rumus yang digunakan:

$Y' = a + bX$	Keterangan :	$a = \frac{\sum Y}{n}$
---------------	--------------	------------------------

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

Dengan asumsi $\sum X = 0$

Y = data historis

Y' = nilai trend kuadrat terkecil

X = parameter pengganti waktu

e) Metode trend kuadrat (*parabolic method*)

Metode ini digunakan jika deretan data historis cenderung mengarah ke garis melengkung berbentuk parabola.

Rumus yang digunakan:

$Y' = a + Bx + cX$	Dimana :	$\sum Y = an + c\sum X^2$
--------------------	----------	---------------------------

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

Y = data historis

Y' = nilai trend kuadrat terkecil

X = parameter pengganti waktu

b. Cara yang mendasarkan diri pada data historis dari variable yang akan ditaksir beserta hubungannya dengan variable lain yang diduga mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perkembangan variable yang akan ditaksir tersebut :

a) Metode regresi tunggal (*single regression*), dimana penaksiran hanya menggunakan satu variable yang dipengaruhi atau variable

- tak bebas, dan satu variable yang mempengaruhi atau variable bebas.
 - b) Metode regresi berganda (*multiple regression*), dimana penaksiran menggunakan satu variable yang dipengaruhi atau variable tak bebas, dan lebih dari satu variable yang mempengaruhi atau variable bebas.
- c. Cara penaksiran yang menggunakan metode-metode statistic (*trend* ataupun *regresi*), yang diterapkan berbagai analisis khusus, seperti 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*)

2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Menurut Nafarin (2009:169), faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan antara lain:

1. Faktor pemasaran
 - faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan, seperti:
 - a. Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional.
 - b. Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoly, bebas.
 - c. Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industry.
2. Faktor keuangan
 - Apakah modal kerja perusahaan mampu untuk mencapai target penjualan yang dianggarkan, seperti untuk membeli bahan baku, bayar upah, bayar 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.
5. Faktor lainnya
 - Apakah pada waktu tertentu anggaran penjualan ditambah, dan sampai berapa lama anggaran yang disusun masih dapat dipertahankan.

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan dapat berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan.

2.7 Metode Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang

menunjukkan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran perusahaan. Menurut Ihsan (2009), penyusunan anggaran penjualan harus menggunakan berbagai cara, antara lain:

1. *Judgement (Feeling)*

Dalam metode ini penentuan *budget* ditentukan berdasarkan pertimbangan penyusunan budget, apakah kepala divisi direktur penjualan, manager penjualan, atau *salesman* nya 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 5 periode tahun siklus naik, ada 5 tahun siklus turun. Jika tahun yang akan datang masuk dalam periode naik, maka *budget* nya 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 ekonomu maka dibuat proyeksi penjualan.

2.8 Keuntungan dan Kelemahan Anggaran

Menurut Prawironegoro dkk (2010:13-14) menyatakan bahwa keuntungan dan kelemahan anggaran sebagai berikut:

1. Keunggulan anggaran

- a. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan yaitu analisis data historis perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahannya kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa datang.

- b. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapinya, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa datang.
 - c. Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional dan keuangan.
 - d. Sebagai sarana koordinasi antar seksi bagian divisi dalam sebuah perusahaan.
 - e. Sebagai sumber rasa tanggungjawab dan partisipasi aktif semua kepala bagian divisi dalam suatu perusahaan.
 - f. Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggungjawab semua level manajer.
2. Kelemahan anggaran
- a. Prediksi kegiatan bisnis di masa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan.
 - b. Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis di masa mendatang sulit diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran.
 - c. Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.
 - d. Pembuat anggaran (kepala seksi, bagian, divisi) sering berfikir subjektif mementingkan seksinya, bagiannya, divisinya saja.
 - e. Anggaran pada umumnya sangat idealistis sehingga sulit dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi.

2.9 Analisis Varians

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

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 yaitu sebagai berikut:

1. Mengadakan pembicaraan dengan manajer atau supervisor pusat 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 dikelompok staff.

6. Audit intern.
7. Pengkajian khusus.
8. Analisis varians.

Analisis varians mencakup analisis matematis oleh dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan/variens. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi. Perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan/variens.

Pada analisis varians penjualan, pentingnya keterbatasan hasil analisis varians ini dapat di mengerti dengan baik apabila perhitungannya diketahui. Bila perbedaannya dasar, manajemen perlu mempelajari dengan teliti untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Setiap penyimpangannya, positive atau negative harus ditelaah secara hati-hati dan alasan timbulnya penyimpangan ini harus dipahami. Berikut ini rumus yang digunakan dalam perhitungan analisis varians menurut Blocher dkk (2007:158) :

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

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