

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Salah satu sebab yang mendorong suksesnya perusahaan adalah manajemen yang baik dan manajemen yang baik adalah manajemen yang mampu melakukan fungsinya dengan baik pula. Fungsi- fungsi manajemen ini dapat dicerminkan melalui anggaran, mulai dari fungsi perencanaan, pengkoordinasian, sampai pengontrolan. Sebelum membahas tentang anggaran secara mendalam penulis akan membahas pengertian itu sendiri.

Menurut Adi Saputro & Asri (2013:6) “anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”. Sedangkan menurut Munandar (2012:1) “Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.”

Berdasarkan dari pengertian anggaran di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa anggaran merupakan perencanaan seluruh kegiatan perusahaan secara sistematis. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter serta cerminan dari fungsi manajemen.

2.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran

2.2.1 Tujuan Anggaran

Pembuatan anggaran oleh perusahaan tentunya memiliki berbagai tujuan. Berikut adalah tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran menurut Sasongko dan Parulin (2015:3) :

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 dalam perusahaan.

Sedangkan tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19), antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- d. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki banyak tujuan. Namun secara umum anggaran bertujuan untuk memberikan informasi kepada manajemen dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

2.2.2 Manfaat Anggaran

Anggaran tentunya memiliki banyak sekali manfaat bagi perusahaan seperti yang dapat dilihat dari uraian tujuan anggaran di atas maka terlihat pentingnya anggaran dalam membantu manajemen menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Manfaat anggaran antara lain menurut Nafarin (2013:19):

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat dipergunakan 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 yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Berdasarkan uraian manfaat anggaran di atas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran sangat bermanfaat bagi perusahaan. Perencanaan ini dijadikan arahan kedepan, proses berjalannya produksi perusahaan bahkan memiliki manfaat sampai pada kegiatan akhir perusahaan sebagai evaluasi dan pertanggung jawaban manajemen.

2.3 Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki fungsi-fungsi yang harus dijalankan agar dapat mencapai tujuan dan manfaatnya. Menurut Nafarin (2013:5), seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. *Planning* (Perencanaan) di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.
2. *Organizing* (Pengorganisasian) Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.
3. *Actuating* (Menggerakkan) Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. *Controlling* (Pengendalian) Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan anggaran memiliki banyak fungsi. Secara umum fungsi anggaran terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan.

2.4 Kelemahan Anggaran

Selain memiliki kelebihan dari tujuan, manfaat serta fungsi anggaran, anggaran juga memiliki kekurangan. Menurut Nafarin (2013:20) kelemahan anggaran yaitu sebagai berikut:

- 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.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran masih mengandung ketidakpastian serta membutuhkan biaya dalam pelaksanaannya. Hal ini menyebabkan tidak semua pihak sukarela membuat anggaran dalam perusahaannya.

2.5 Metode Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dapat menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Munandar (2012:20) metode yang digunakan adalah :

- 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 dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi oleh karyawan bawahan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat tiga metode yang dapat digunakan dalam proses penyusunan anggaran. Metode yang digunakan yaitu Otoriter (*Top down*), Demokrasi (*Bottom Up*), dan campuran.

2.6 Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran untuk perusahaan memiliki banyak jenis dengan tujuan dan manfaat yang berbeda beda. Menurut Nafarin (2013:31) anggaran dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu :

- 1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran variabel atau anggaran flexibel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas tertentu dan merupakan suatu

- seri anggaran yang disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
- b. Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
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 kontiniu, anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat. Misalnya, setiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang telah dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
 3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) Yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai 1 tahun. Misalnya, anggaran untuk keperluan modal kerja.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) Yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
Misalnya, anggaran untuk keperluan investasi modal atau capital budget.
 4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran operasional yaitu anggaran untuk menyusun laporan laba/rugi, terdiri dari ;
 - 1)Anggaran penjualan.
 - 2)Anggaran biaya pabrik, yang terdiri dari :
 - a)Anggaran biaya material.
 - b)Anggaran biaya tenaga kerja langsung.
 - c)Anggaran biaya overhead pabrik.
 - 3)Anggaran beban usaha.
 - 4)Anggaran laporan laba/rugi.
 - b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca yang terdiri dari ;
 - 1)Anggaran kas
 - 2)Anggaran piutang
 - 3)Anggaran persediaan
 - 4)Anggaran utang
 - 5)Anggaran neraca
 5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
 - a.Anggaran komprehensif Yaitu rangkaian anggaran dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b.Anggaran parsial. Yaitu anggaran yang tidak disusun secara lengkap, hanya bagian tertentu saja. Misalnya, hanya anggaran operasional saja.
 6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari ;
 - a.Anggaran yang secara khusus dibentuk untuk tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
 - b.Anggaran kinerja (*performance budget*) Yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan anggaran dikelompokkan menjadi beberapa jenis. Pengelompokan tersebut berdasarkan dasar penyusunan, cara penyusunan, jangka waktu, bidangnya, kemampuan menyusun, dan fungsinya.

2.7 Anggaran Penjualan

2.7.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Sesuai dengan penjelasan penulis sebelumnya, bahwa penulis akan memfokuskan anggaran penafsiran pada anggaran jualan. Anggaran penjualan itu sendiri merupakan anggaran yang paling dulu dibuat dari anggaran-anggaran lainnya, sehingga sering disebut dengan anggaran dasar. Di bawah ini akan diuraikan pengertian anggaran menurut beberapa ahli. Munandar (2012:49) mendefinisikan anggaran penjualan sebagai

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.

Sedangkan menurut Nafarin (2013:167) “anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu, anggaran penjualan sering disebut anggaran kunci”.

Berdasarkan pengertian pengertian di atas maka dapat disimpulkan dua hal. Anggaran penjualan merupakan penyusunan rencana penjualan selama periode yang akan datang dan sebagai dasar pembuatan anggaran operasional lainnya.

2.7.2 Fungsi Anggaran Penjualan

Penyusunan Anggaran juga mendorong terjadinya beberapa fungsi. Menurut Munandar (2012:50) fungsi anggaran adalah seperti berikut:

- a. Secara umum (*General*) Semua anggaran, termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat koordinasi kerja dan alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
- b. Secara khusus (*Specifically*) Anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran penjualan dapat dibagi secara umum. Sebagai alat bantu manajemen dalam menjalankan perusahaan serta secara khusus sebagai sebagai dasar dari penyusunan anggran penjualan lainnya.

2.7.3 Tujuan Anggaran Penjualan

Tujuan Anggaran penjualan lebih spesifi dari tujuan anggaran secara umum. Menurut Welsch Hilton & Gordon (2010:174) adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa yang akan datang.
2. Menentukan kebijakan dan keputusan manajemen kedalam proses perencanaan.
3. Memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh, dan
4. Memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bawah Anggaran penjualan bertujuan untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan. Hal ini dilakukan melalui memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan di masa lalu, khususnya dibidang penjualan.

2.7.4 Metode Penyusunan Anggaran Penjualan

Terdapat beberapa metode dalam menyusun Anggaran. Menurut Nafarin (2013:33), menjelaskan ada tiga metode penganggaran penjualan yaitu:

- a. Metode *Least Square*, dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + bX$$

Dimana:

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

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

- b. Metode Trend Moment, dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + b x$$

Dimana:

$$\sum y = na + b \sum x$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

c. Metode Kuadrat (Trend Garis Lengkung), dapat dihitung dengan rumus:

$$Y = a + bx + c(x)^2$$

Dimana:

$$\sum y = na + c \sum x^2$$

$$\sum xy = b \sum x^2$$

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

Sementara itu menurut Sasongko & Parulin (2015:15-24), terdapat empat metode dalam membuat perkiraan penjualan, yaitu:

1. Metode Rata-rata Bergerak (*Moving Average*) Metode Rata-rata Bergerak (*Moving Average*) menggunakan sejumlah data dari masa lalu untuk memperoleh perkiraan hasil di masa mendatang. Metode ini akan sangat bermanfaat apabila kita dapat memastikan bahwa permintaan pasar (pelanggan) akan tumbuh secara stabil untuk beberapa periode mendatang.
2. Metode *Trend Moment* Metode trend moment menggunakan persamaan $Y = a + bx$. Untuk mencari nilai a dan b, digunakan persamaan di bawah ini.

$$\sum y = na + b \sum x$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$
3. Metode Perkiraan Asosiatif: Regresi dan Analisis Korelasi Berikut ini adalah persamaan regresi sederhana yang dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan perubahan yang terjadi pada nilai variabel independen berdasarkan perubahan yang terjadi pada nilai variabel independen.

$$Y = a + bx$$

$$a = y - bx$$

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

Dimana: Y = nilai dari variabel dependen adalah penjualan produk

a = konstanta atau garis intercept

b = slope atau kemiringan dari garis regresi

x = variabel independen

4. Metode Analisis Industri Penjualan perusahaan sering kali dipengaruhi oleh pertumbuhan penjualan industri tempat perusahaan berada. Metode ini dilakukan dengan cara mengalikan penjualan industri tahun x dengan pangsa pasar tahun x.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan dalam menyusun anggaran perlu dilakukan perkiraan penjualan dahulu dengan empat metode yang ada yaitu metode rata-rata bergerak, *trend moment*, perkiraan asosiatif, dan analisis industri penjualan. Kemudian untuk metode penyusunan anggaran penjualan sendiri terdapat 3 metode : metode *least square*, *trend moment*, kuadrat.

2.7.5 Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Prosedur penyusunan anggaran perusahaan dalam penyusunan anggaran penjualan harus memperhatikan prosedur dan langkah-langkahnya. Menurut Adi Saputro & Asri (2013:127) langkah-langkah yang perlu dilakukan meliputi:

1. Penentuan dasar-dasar anggaran, yang meliputi:
 - a. Penentuan relevan variabel yang mempengaruhi penjualan
 - b. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
 - c. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai
2. Penyusunan rencana penjualan, yang meliputi:
 - a. Analisis ekonomi dengan mengadakan proyeksi terdapat aspek-aspek makro seperti:
 - 1) Moneter
 - 2) Kependudukan
 - 3) Kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang ekonomi
 - 4) Teknologi
 - b. Melakukan analisis industry. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap sejenis produk yang dihasilkan oleh industri.
 - c. Melakukan analisis prestasi penjualan yang lalu Analisis ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu, dengan kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan di masa lalu.
 - d. Analisis penentuan prestasi penjualan yang akan datang Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa lampau dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti:
 - 1) Tenaga kerja
 - 2) Bahan mentah
 - 3) Kepastian produksi
 - 4) Keadaan permodalan
 - e. Menyusun forecast penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa lalu
 - f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (*Budgeted Sales*)
 - g. Menghitung rugi/laba yang mungkin diperoleh (*Budgeted Profit*)

Berdasarkan teori prosedur penganggaran di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun anggaran itu sendiri terdapat 2 langkah. Pertama menentukan dahulu dasar-dasar anggaran kemudian barulah dilakukan penyusunan rencana penjualan yang meliputi penganalisan dari segi ekonomi, industry, prestasi penjualan, penentuan prestasi penjualan yang akan datang, serta menyusun *forecast* penjualan dan menghitung rugi/laba yang diperoleh

2.7.6 Standar Kesalahan Peramalan

Standar Kesalahan Peramalan penting digunakan untuk mencari metode mana yang terbaik dalam penyusunan suatu anggaran. Penghitungan SKP menggunakan 2 metode. Menurut Nafarin (2013:35):

Dalam analisis trend ada dua metode yang dapat digunakan dalam ramalan penjualan, yaitu metode trend garis lurus (least square dan moment) serta metode trend garis lengkung. Untuk menentukan metode yang paling sesuai dari kedua metode tersebut dipergunakanlah standar kesalahan peramalan (SKP). Nilai SKP yang terkecil menunjukkan bahwa peramalan yang disusun mendekati kesesuaian.

Rumus standar kesalahan peramalan (SKP) adalah sebagai berikut:

$$SKP = \sqrt{\frac{\sum(X-Y)^2}{n}}$$

Keterangan : X = penjualan nyata

n = jumlah data yang dianalisis

Y = ramalan penjualan

Berdasarkan rumus di atas maka disimpulkan bawa SKP dapat dicari dengan mengakarkan total dari kuadrat penjualan nyata yang dikurangi dengan ramalan penjualan, kemudian dibagi jumlah data yang dianalisis. Perhitungan SKP garis lurus dalam perhitungannya dapat dipilih menggunakan hasil dari penyusunan anggaran *Least Square* atau trend moment karena pada dasarnya memiliki hasil yang sama.