

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan hal yang penting bagi suatu usaha. Proses ini dapat berupa pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu tertentu, umumnya digunakan untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam bentuk angka. Mayoritas beranggapan bahwa anggaran hanya perlu digunakan untuk usaha kelas besar saja, sedangkan pada kenyataannya untuk segala tingkatan usaha, baik besar, menengah, kecil, maupun mikro tetap memerlukan penyusunan anggaran sebagai bentuk komitmen manajemen untuk pencapaian selanjutnya.

Bagi suatu usaha adanya penyusunan anggaran bertujuan untuk memprediksi aktivitas operasi dan keuangan di masa yang akan datang. Anggaran dapat membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang dalam anggaran. Pada dasarnya, anggaran merupakan rencana kuantitatif terhadap kegiatan operasi perusahaan, namun oleh beberapa penulis definisi anggaran dapat dijelaskan secara lebih rinci, mengingat anggaran merupakan komponen utama dari fungsi perencanaan dan pengendalian

Menurut Munandar (2013 : 1) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

Menurut Adisaputro (2010: 6) anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Nafarin (2010: 11) anggaran adalah merupakan 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.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009: 73) anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

Dari ketiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan pedoman pelaksanaan kerja, dan berfungsi sebagai alat bantu yang sangat penting bagi usaha untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai agar dapat mengembangkan usaha ke arah yang lebih baik, atau dengan kata lain untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang baik dalam usaha akan memberikan manfaat yang positif pula.

Penerapan Anggaran Penjualan menurut Menurut Hilton and Gordon dalam (Sakdiyah, 2013), mengemukakan bahwa rencana penjualan yang menyeluruh memasukkan keputusan manajemen seperti tujuan utama rencana penjualan yaitu untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan dimasa yang akan datang. Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu, anggaran penjualan sering disebut dengan anggaran kunci. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan bergantung pada keberhasilan bagian penjualan dalam meningkatkan omzet penjualannya. Penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba secara maksimal. Kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan mengakibatkan kesalahan pada anggaran yang lain.

2.2 Fungsi Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran memiliki fungsi yang sama dengan fungsi manajemen. Menurut Rahayu (2013 : 1) beberapa fungsi anggaran dalam proses manajemen adalah sebagai berikut :

1. Berhubungan dengan planning
 - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.

- b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
 - c. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
 - d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Berhubungan dengan coordinating
- a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
 - b. Membantu menilai kesesuaian rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
3. Berhubungan dengan motivasi, anggaran memotivasi para pelaksanaannya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan.
4. Berhubungan dengan komunikasi, anggaran meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang terjadi.
5. Berhubungan dengan pendidikan, anggaran mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

2.3 Manfaat Anggaran

Menurut Adisaputro dan Asri (2010: 20-21) penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan sebagai berikut

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 beberapa manfaat-manfaat yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki manfaat sebagai penentu tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja agar dapat diperbaiki selanjutnya, selain itu anggaran juga memiliki manfaat sebagai alat pengendalian dan perencanaan perusahaan.

2.4 Kelebihan Anggaran

Menurut Mulyadi (2001: 502) mengatakan bahwa anggaran mempunyai beberapa kelebihan atau fungsi antara lain:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

2.5 Kelemahan Anggaran

Menurut Adisaputro dan Asri (2010: 56) meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (proses penjualan, kapasitas produk dan lain-lain), maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketetapan estimasi tersebut,
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh,
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya,
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

Berdasarkan beberapa kelemahan yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa dari banyaknya manfaat anggaran ternyata anggaran masih memiliki kelemahan, karena hal yang dicapai di masa depan belum tentu 100% sesuai dengan yang direncanakan, atau bisa saja meleset dari kenyataan yang terjadi. Disebutkan bahwa anggaran hanya sebagai rencana, dan rencana tersebut baru akan berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

2.6 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Rudianto (2009: 7-9) anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis sebagai berikut:

1. Anggaran Operasional:
 - a. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.

b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran ini, dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner.

c. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

2. Anggaran Keuangan

a. Anggaran Investasi

Anggaran investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang.

b. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

c. Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu anggaran operasional yang terdiri atas anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba, serta anggaran keuangan yang terdiri atas anggaran investasi, anggaran kas, proyeksi neraca.

2.7 Dasar Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran diperlukan pertimbangan dari beberapa factor, karena dalam penyusunan anggaran diperlukan ketelitian dan kecermatan. Moekiyat (2009: 80-81) menjelaskan bahwa dalam menyusun anggaran perlu dipertimbangkan factor-faktor berikut:

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Pendapatan tahun yang lalu,
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah pendapatan,
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif),
 - d. Modal kerja yang dimiliki perusahaan,
 - e. Fasilitas yang dimiliki perusahaan,
 - f. Kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan.
2. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah:
 - a. Keadaan persaingan,
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk,
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat,
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat,
 - e. Tingkat penyebaran penduduk,
 - f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat,
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, social, ekonomi, budaya, maupun keamanan,
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.

2.8 Anggaran Penjualan

Menurut Rudianto (2009: 48) anggaran penjualan adalah rencana kerja perusahaan di masa mendatang pada suatu kurun waktu tertentu di bidang

penjualan produk perusahaan. Di dalam anggaran penjualan ini tercakup beberapa variabel yang terkait, seperti volume penjualan (dalam unit, meter, lembar, kilogram, ton, buah, liter, barel, dan sebagainya) dan harga jual per unitnya.

Sedangkan menurut Munandar (2013 : 4) Budget Penjualan (sales budget) ialah budget yang merencanakan secara sistematis dan lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode tertentu yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) waktu penjualan, serta tempat (daerah) pemasarannya.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa Budget Penjualan hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari seluruh rencana perusahaan di bidang pemasaran (marketing planning).

2.9 Metode Penyusunan Anggaran

Menurut Mulyadi (2010: 10-11) metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran antara lain:

1. 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.

2. 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.

3. Campuran

Dalam metode ini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi oleh karyawan bawahan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa ada tiga metode yang dapat digunakan dalam proses penyusunan anggaran. Tiga metode tersebut adalah otoriter (*top down*), demokrasi (*bottom up*), dan campuran.

2.10 Teknik-Teknik Penaksiran

Untuk menyusun anggaran penjualan diperlukan penaksiran-penaksiran (*forecasting*) khususnya penaksiran tentang jumlah produk yang akan mampu dijual beserta harga jualnya. Peramalan penjualan merupakan dasar dari anggaran penjualan yang pada akhirnya akan menjadi dasar untuk semua anggaran operasi lainnya. Teknik membuat ramalan penjualan dapat dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif, maupun gabungan keduanya.

2.10.1 Analisis Varians

Terdapat beberapa cara untuk menyelidiki penyebab terjadinya penyimpangan. Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2000: 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 yang mungkin terjadi;
3. Pengawasan langsung;
4. Penelitian di tempat manajer;
5. Penelitian di kelompok staf (dengan teliti harus ditentukan tanggung jawabnya);
6. Audit intern;
7. Pengkajian khusus.

Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (2000: 489), analisis varians sering diaplikasikan dalam situasi berikut ini:

1. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode berikutnya. Periode sebelumnya dianggap dasar.

2. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar. Biaya standar dianggap dasar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau yang dianggarkan. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Pada analisis varians penjualan, apabila perbedaannya besar manajemen perlu mempelajari dengan teliti sebab yang mendasarinya, setiap penyimpangan yang terjadi harus dipahami. Shim dan Siegel (2001: 73) berpendapat bahwa batasan materialitas varians, yaitu varians yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (*immaterial*). Varians sebesar 10% lebih dapat diterima untuk perusahaan menerapkan standar yang ketat.

Menurut Bangs (2000: 95) berikut ini rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians:

Varians = Total varians – Total realisasi

$$\text{Persentase varians} = \frac{\text{varians}}{\text{anggaran}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus diatas, dapat diketahui bahwa persentasi pencapaian anggaran penjualan menurut Bangs (2000: 95) adalah sebagai berikut:

100% - Persentase varians

Atau

$$\frac{\text{Total realisasi anggaran}}{\text{Total anggaran}} \times 100\%$$

2.10.2 Metode *Least Square*

Metode *Least Square* (Metode Trend Kuadrat Kecil) yang menyederhanakan rumus tersebut dengan cara mengusahakan sedemikian rupa sehingga jumlah parameter X sama dengan nol ($\sum X = 0$) oleh karena ($\sum X = 0$), maka rumus tersebut akan menjadi sederhana. (Munandar, 2013 : 57)

Rumus yang digunakan:

$$Y = a + bX$$

Diketahui:

$$a = \sum Y/n$$

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

Y = variable dependen

X = variable independen (periode)

a = nilai konstanta

b = Koefisien regresi

n = Jumlah data (periode)

2.10.3 Metode Pangsa Pasar

Pangsa Pasar adalah strategi pemasaran yang mencakup sasaran pasaran yang luas menjadi kumpulan dari beberapa bagian kecil diantaranya konsumen yang mempunyai kebutuhan umum atau sebuah kepentingan dan memiliki prioritas dan kemudian merancang sebuah strategi untuk menjadikannya sasaran. (Yuda, 2017)

Pangsa Pasar

Pangsa Pasar = Persentase * Volume Penjualan Per tahun terakhir

2.11 Hubungan Realisasi penjualan untuk penyusunan anggaran penjualan

Menyusun anggaran penjualan sebaiknya juga mempertimbangkan pendapat dari bagian penjualan serta menggunakan data penjualan dari tahun-tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran penjualan dapat menggunakan metode

campuran antara metode kualitatif dan metode kuantitatif sehingga penyusunan anggaran penjualannya menjadi lebih akurat dan digunakan sebagai pedoman dalam pencapaian laba perusahaan. (Wardoyo dan Ardiyanto, 2011)

2.12 Hubungan Penerapan Anggaran Penjualan sebagai kendali manajemen

Anggaran penjualan akan meningkatkan pendapatan perusahaan yang didapat melalui aktivitas penjualan. Pendapatan (*revenue*) dapat di definisikan secara umum sebagai hasil dari suatu perusahaan. Hal itu biasanya diukur dalam satuan harga pertukaran yang berlaku. Pendapatan diakui setelah kejadian penting atau setelah proses penjualan pada dasarnya telah diselesaikan. Dengan adanya penerapan anggaran penjualan dapat mengoptimalkan dan perencanaan keuangan dan juga ketersediaan sumber yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan, dapat menyeimbangkan antara jumlah yang supply dengan jumlah kebutuhan pasar sehingga tidak terjadi kelebihan dan kekurangan dalam memenuhi kebutuhan pasar. Jika perusahaan tidak melakukan penerapan anggaran perusahaan akan mengalami kesulitan dalam memperhitungkan target penjualan yang harus dicapai, dan perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menghitung jumlah barang yang akan di produksi. Penerapan anggaran dapat membantu manajemen dalam meningkatkan pendapatan atau meminimalisir kerugian, penyusunan anggaran dapat menggunakan metode campuran antara metode kualitatif dan metode kuantitatif sehingga penyusunan anggaran penjualannya menjadi lebih akurat dan digunakan sebagai pedoman dalam pencapaian laba perusahaan. Dalam praktek ini biasanya pendapatan diakui pada saat penjualan. (Suprpti, 2015)

2.13 Penelitian Terdahulu

1. Menurut penelitian Trimanto S. Wardoyo, dan Luthfi Adriyanto dalam Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 6 Tahun ke 2 September-Desember 2011 yang berjudul “Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII, Bandung)” menyimpulkan bahwa

anggaran penjualan yang disusun berfungsi memberikan arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang. Anggaran penjualan digunakan untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan penjualan dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan. Anggaran dalam penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana anggaran sehingga dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana, mencapai tujuan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.

2. Menurut penelitian Lia Retnawati, Titin Ruliana, dan Eka Yudhayani dalam jurnal ilmiah yang berjudul “Anggaran Penjualan Sebagai Dasar Perencanaan Keuangan Pada PT. Euro P2P Direct Indo di Samarinda” menyimpulkan bahwa diharapkan dengan adanya perhitungan anggaran penjualan maka perusahaan dapat memprediksi kejadian yang akan datang guna mengoptimalkan penjualan dan perencanaan keuangan dan juga ketersediaan sumber yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan, serta perusahaan dapat menyeimbangkan antara jumlah yang supply dengan jumlah kebutuhan pasar sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan dalam memenuhi kebutuhan pasar.
3. Menurut penelitian Halimatus Sakdiyah dalam Jurnal Pemikiran Penelitian Ekonomi Vol.1 No.1 Desember 2013 yang berjudul “Penerapan Anggaran Penjualan Dengan Metode *Least Square* Dalam Memperkirakan Pendapatan Pada Home Industri Batik Madura” menyimpulkan bahwa penggunaan anggaran penjualan dalam memperkirakan pendapatan sangat dibutuhkan oleh perusahaan maupun *home industry*, karena dapat membantu manajemen perusahaan atau *home industry* dalam meningkatkan pendapatan dan mengatasi atau meminimalisir kerugian. Metode anggaran yang disarankan adalah metode *Least Square* dimana perusahaan atau home industri dapat memprediksi besarnya penjualan untuk tahun berikutnya.

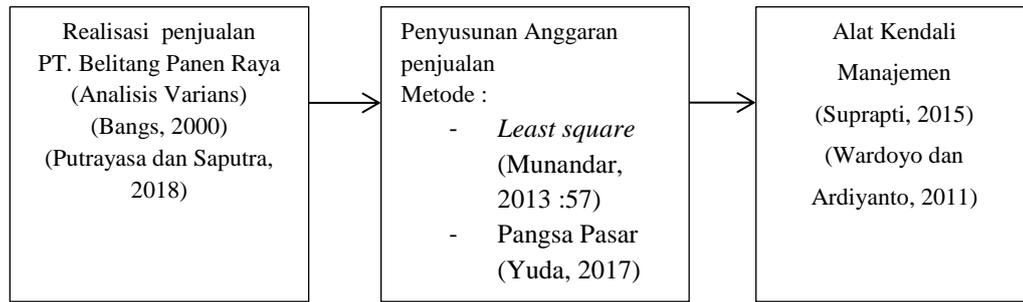
4. Menurut Ninik Anggaraini dalam Jurnal Cendekia Vol. 10 Nomor 2 Mei 2012 yang berjudul “Penyusunan Anggaran Penjualan Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran Biaya Produksi” menyimpulkan bahwa Perusahaan tepung tapioka PT. Sumberejo dalam melakukan kegiatan penjualan belum menerapkan anggaran secara sempurna, sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam memperhitungkan target penjualan yang harus dicapai, keadaan tersebut mengakibatkan timbulnya permasalahan pada perusahaan PT. Sumberejo mengenai penyusunan anggaran yang kurang tepat sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam menghitung jumlah barang yang akan diproduksi, Masalah yang dihadapi perusahaan PT. Sumberejo terjadi belum diterapkannya teknik peramalan penjualan sehingga pertimbangan yang penting untuk menghasilkan angka-angka taksiran penjualan yang akurat untuk menyusun anggaran penjualan sebagai dasar penyusunan anggaran produksi. Metode anggaran yang disarankan adalah metode trend linier.
5. Menurut penelitian I Made Agus Putrayasa, dan Made Dana Saputra dalam Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan Vol. 14 NO.1 Maret 2018 yang berjudul “Pengaruh dan Analisis Anggaran Penjualan” menyimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran penjualan menggunakan metode top down dengan metode yang digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu dengan metode kualitatif (non statistical method ataupun opinion method). Metode anggaran yang digunakan data penjualan dari tahun-tahun sebelumnya, penyusunan anggaran dapat menggunakan metode campuran antara metode kualitatif dan metode kuantitatif sehingga penyusunan anggaran penjualannya menjadi lebih akurat dan digunakan sebagai pedoman dalam pencapaian laba perusahaan.
6. Menurut penelitian Dessi Kurniawati, Jamiyla, dan Trie Sartika Pratiwi dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Volume 8 No. 01 Desember 2017 “ Analisis Anggaran Penjualan Sebagai Alat Perencanaan Laba Pada PT. WAHANA PERSADA KARTON PALEMBANG” menyimpulkan bahwa prosedur yang digunakan perusahaan adalah Top

Down (Otoriter). Dengan prosedur ini target penjualan ditetapkan oleh pemimpin perusahaan, PT. Wahana Persada Karton Palembang, dimana peramalan kotak lebih tepat menggunakan metode kuadratik , metode anggaran yang disarankan menggunakan metode peramalan yaitu metode kuadratik dalam menentukan taksiran penjualan agar tidak terjadi selisih anggaran penjualan dengan realisasinya. Dalam menetapkan target penjualan yang lebih mengikutsertakan partisipasi bagian-bagian yang ada diperusahaan tersebut di dalam menyusun anggaran penjualan, agar dapat membuat perincian yang lebih realistis.

7. Menurut penelitian Devita Mardiana Suprapti dalam eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2015, 3(1); 204-216 yang berjudul “Penerapan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Kendali Manajemen Pendapatan dan Pengembangan Usaha” menyimpulkan bahwa penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha dalam hal teknis pada perusahaan cukup tercapai tetapi masih terdapat penyimpangan pada hal pengendalian sebagai pengawasan guna tercapainya penerapan anggaran penjualan, seperti dalam hal psikologi dan emosional serta sosial lingkungan kerja perusahaan membuat pekerjaan yang berjalan tidak kondusif.

2.14 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan *sintesa* dari serangkaian teori yang tertuang dalam tinjauan pustaka, yang pada dasarnya merupakan gambaran sistematis dari kinerja teori dalam memberikan solusi atau alternatif solusi dari serangkaian masalah yang ditetapkan. Kerangka pemikiran dapat disajikan dalam bentuk bagan, deskripsi kualitatif, dan atau gabungan keduanya (Abdul Hamid, 2010:15). Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir
Sumber : Data Olahan, 2019