

## **BAB II**

### **Tinjauan Pustaka**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran ialah suatu dokumen yang menggambarkan keadaan keuangan dari suatu organisasi yang meliputi informasi mengenai pendapatan belanja dan aktivitas, Anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai (Mowen : 2016). anggaran berisi apa yang akan dikaukan organisasi di masa akan datang (Madiasmo:2018:76).

Anggaran (*Budgeting*) merupakan alat perencanaan, pedoman, pengendalian dan alat pengawasan di bidang keuangan yang digunakan oleh perusahaan yang berorientasi pada laba maupun non-laba. Bagi suatu perusahaan, penyusunan anggaran merupakan alat yang dipakai untuk membantu aktivitas kegiatannya agar lebih terarah.

Dengan menggunakan anggaran maka perkembangan perusahaan akan dapat dipelajari dengan teliti dan berkesinambungan. Anggaran dapat berjalan dengan baik apabila dalam organisasi perusahaan tersebut ada dukungan aktif, baik dari pelaksanaan tingkat atas maupun tingkat bawah. Hal ini menyangkut kepada manusia, khususnya pada karyawan yang ada pada suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya. Untuk memahami anggaran, maka pada bab ini akan dibahas mengenai teori yang berhubungan dengan anggaran. Menurut Rahayu (2015:37), Anggaran Penjualan adalah anggaran yang merencanakan hasil penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis produk, jumlah (kuantitas) produk, harga jual produk, waktu penjualan, serta wilayah (daerah) penjualan.

Menurut Julita, dkk (2016, hal 7), “Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”. Sedangkan menurut Nafarin (2015:11), mendefinisikan 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 dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Dari ketiga definisi di atas, maka dapat diketahui bahwa secara umum anggaran merupakan suatu bentuk rencana aktivitas suatu kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu periode mendatang yang secara umum dinyatakan secara kuantitatif berdasarkan angka-angka yang dibuat dengan pertimbangan yang komprehensif.

### **2.1.2 Analisis Evaluasi Anggaran**

Menurut Risky (2016), Evaluasi anggaran adalah tindakan yang dilakukan untuk menelusuri penyimpangan atas anggaran ke departemen yang bersangkutan dan digunakan sebagai dasar untuk penilaian kinerja departemen. Evaluasi anggaran dapat berpengaruh terhadap tingkah laku, sikap dan kinerja manajer. Berpengaruh dalam dua pendekatan yaitu punitive approach yang mengakibatkan rendahnya motivasi dan sikap yang negatif, kemudian supportive approach dapat mengakibatkan sikap dan perilaku yang positif (Kurnia, 2015). Evaluasi anggaran pada dasarnya dilakukan dengan cara membandingkan antara rencana atau anggaran dengan (realisasi) sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengukur evaluasi yang bersifat punitive dapat menyebabkan rendahnya motivasi, dan sebaliknya evaluasi yang bersifat supportive dapat menghasilkan sikap dan tingkah laku positif.

Pada umumnya antara anggaran dan realisasi jarang terdapat kesamaan, oleh karena itu perlu adanya perhitungan dari perbedaan anggaran dan realisasi tersebut. Pada mekanisme penerapan anggaran,

teknik yang selalu diterapkan dalam analisis varians atau analisis penyimpangan. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dan realisasinya. Perbedaan antara anggaran dan realisasinya disebut dengan penyimpangan atau varians.

Untuk mengetahui dan menyelidiki penyimpangan anggaran penjualan. Menurut Gordon, dkk (2016:489), beberapa pendekatan utama yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a) Mengadakan pembicaraan dengan manajer atau supervisor pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
- b) Analisis situasi pekerjaan termasuk arus pekerjaan, koordinasi kegiatan, efektifitas pengawasan dan hal lain yang mungkin terjadi.
- c) Adanya varians yang cukup besar dan berfluktuatif setiap tahunnya antara penetapan anggaran dan realisasinya. Nilai varians untuk tahun 2016 adalah Rp6,648,000. tahun 2017 adalah Rp7,603,000, tahun 2018 adalah Rp8,895,000 dan memiliki total varians 39,855,000 dari tahun 2015-2020. Selisih yang terjadi untuk masing-masing penjualan adalah berbeda, Adanya varians yang cukup besar dan berfluktuatif setiap tahunnya antara penetapan anggaran dan realisasinya. Nilai varians untuk tahun 2016 adalah Rp6,648,000. tahun 2017 adalah Rp7,603,000, tahun 2018 adalah Rp8,895,000 dan memiliki total varians 39,855,000 dari tahun 2015-2020. Selisih yang terjadi untuk masing-masing penjualan adalah berbeda, Penelitian di tempat oleh manajer line.
- d) Penelitian oleh kelompok staff (dengan teliti harus ditemukan tanggung jawabnya).
- e) Audit intern.
- f) Analisis Penyimpangan.

Pada analisis varians penjualan, manajemen perlu mempelajarinya dengan teliti untuk menentukan sebab terjadinya varians penjualan yang terjadi. Besarnya toleransi selisih yang terjadi antara anggaran penjualan dan anggaran realisasi bila terjadi selisih yang sangat besar melebihi batas

toleransi yang sebaiknya diterapkan sebesar 10 % dari realisasi yang terjadi (mahsun : 16).

Berikut ini adalah rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan analisis varians menurut Nafarin (2017:135), adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

Atau

$$\frac{\text{Total Realisasi anggaran}}{\text{total anggaran}} \times 100\%$$

### 2.1.3 Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Menurut Tendi Sri Rahayu (2015:8) keunggulan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik, antara lain :

- a) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- b) Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
- c) Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.

- d) Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
- e) Mengingat setiap manajer dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (sense of participation).

Di lain pihak menurut Mulyadi (2016 : 502), fungsi anggaran terdiri dari enam item yaitu :

- a) Anggaran merupakan hasil akhir dari proses rencana kerja
- b) Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- c) Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang berhubungan yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer atas dan manajer bawah.
- d) Anggaran berfungsi sebagai alat tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e) Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- f) Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Dharmanegara (2015:29) tanda dari kelemahan anggaran yang harus disoroti supaya tindakan korektif dapat diambil yaitu:

- a. Tujuan manajerial tidak realistis atau tidak tepat.
- b. Ada kemenduaan manajemen.
- c. Pengambilan anggaran terlalu lama untuk dipersiapkan.
- d. Penyiapan anggaran tidak familiar dengan operasi sepanjang anggaran dan tidak melakukan pencarian informasi.
- e. Prepres anggaran tidak mempertahankan arus.

- f. Anggaran dipersiapkan menggunakan cara berbeda setiap tahun.
- g. Terdapat sebuah kekurangan dari informasi mentah ke dalam proses penganggaran.

Selain memiliki tujuan dan manfaat yang jelas telah kita ketahui diatas, maka kita juga harus menyadari bahwa anggaran juga memiliki kelemahan. Ini sangat menuntut kita untuk selalu teliti dalam menyusun anggaran dan menyesuaikan dengan kondisi perekonomian yang berlangsung.

#### **2.1.4 Jenis-Jenis Anggaran dan Karakteristik Anggaran**

Pengelompokan anggaran sangatlah penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengelompokan maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan perusahaan.

Menurut Nafarin (2016:31) anggaran dapat dikelompokan dari beberapa segi, yaitu:

- a) Segi Dasar Penyusunan Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - (1) Anggaran variabel (variabel budget) 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.
  - (2) Anggaran tetap (fixed budget) Anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b) Segi Cara Penyusunan Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
  - (1) Anggaran periodik (periodic budget) Anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu. Umumnya periode satu tahun, yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - (2) Anggaran kontinu (continous budget) Anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat. Misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

- c) Segi Jangka Waktu Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
- (1) Anggaran jangka pendek (short-range budget) Anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
  - (2) Anggaran jangka panjang (long-range budget) Anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.
- d) Segi Bidang Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari:
- (1) Anggaran operasional (operational budget) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:
    - a. Anggaran penjualan
    - b. Anggaran biaya pabrik
    - c. Anggaran biaya bahan baku
    - d. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
    - e. Anggaran biaya overhead pabrik
    - f. Anggaran beban usaha
  - (2) Anggaran keuangan (financial budget) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari :
    - a. Anggaran kas
    - b. Anggaran piutang
    - c. Anggaran persediaan
    - d. Anggaran utang
    - e. Anggaran neraca
- e) Kemampuan menyusun Menurut kemampuan menyusunnya, anggaran terdiri dari:
- (1) Anggaran komprehensif (comprehensive budget) Merupakan rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap yang merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.
  - (2) Anggaran parsial (partially budget) Anggaran yang disusun tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

- f) Segi Fungsi Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari:
- (1) Anggaran apropriasi (appropriation budget) Anggaran yang diperuntukkan untuk tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
  - (2) Anggaran kinerja (performance budget) Anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).
- g) Segi Metode Penentuan Harga Pokok Produk Menurut metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri dari:
- (1) Anggaran tradisional (traditional budget) atau anggaran konvensional (conventional budget) terdiri atas:
    - a. Anggaran berdasar fungsional (functional based budget) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan penuh (full costing) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.
    - b. Anggaran berdasarkan sifat (characteristic based budget) adalah anggaran yang dibuat dengan metode penghargapokokan variable (variable costing) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variable.
  - (2) Anggaran berdasarkan kegiatan (activity based budget) Anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan berdasarkan kegiatan (activity based budget) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variable dan induk.

Menurut Murdayanti (2017), Dalam menyusun anggaran suatu perusahaan dapat berbasis pada waktu, ruang lingkup, dan fleksibilitas, yaitu :

- a) Berdasarkan Waktu :
  1. Jika anggaran perusahaan dipisahkan menurut jangka waktu anggaran, maka akan diperoleh beberapa jenis anggaran sebagai berikut anggaran jangka panjang dan anggaran jangka pendek.

2. Anggaran Strategis (Strategical budget) yang merupakan anggaran jangka panjang, anggaran yang berlaku untuk jangka panjang yaitu melebihi satu periode akuntansi (melebihi 1 tahun), berisikan hal-hal yang bersifat umum seperti misalnya kebijakan perusahaan jangka panjang, gambaran perkembangan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang dan lain sebagainya.
3. Disamping anggaran jangka panjang ini terdapat anggaran jangka pendek atau anggaran operasional yang disebut sebagai anggaran taktis (Tactical budget). Anggaran taktis (tactical budget) anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Budget disusun oleh panitia penyusunan anggaran (Budgeting Committee). Yang terdiri atas pemegang fungsi-fungsi utama (Budget Participative).

b) Berdasarkan Ruang Lingkup :

Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunannya anggaran dibedakan menjadi anggaran komprehensif dan anggaran parsial. Didalam praktek seringkali perusahaan dapat memilih antara dua alternatif di pandang dari segi ruang lingkup ataupun intensitas penyusunannya. Alternatif pertama menyusun budget dengan ruang lingkup yang menyeluruh. Anggaran jenis ini disebut anggaran komprehensif, karena jenis kegiatan yang dicakupnya meliputi seluruh aktivitas perusahaan bidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan tertib administrasi. Tetapi dalam kenyataannya seringkali perusahaan dengan sengaja tidak memilih cara ini karena berbagai pertimbangan praktis. Misalnya perusahaan hanya menyusun perencanaan produksi saja, karena tidak ada masalah baik di dalam memasarkan hasil produksi maupun di dalam pembiayaannya.

Ataupun membatasi perencanaan segi keuangan saja, karena perusahaan sedang mengalami kesulitan di bidang ini. Alasan ini yang

sering tidak diakui yakni karena memang tidak memiliki kemampuan (teknis dan pembiayaan) untuk menyusun anggaran komprehensif.

Anggaran induk dilihat dari jenis perusahaan :

1. Anggaran induk perusahaan dagang lebih sederhana, karena hanya membeli dan menjual barang dagangan.
2. Anggaran induk perusahaan jasa sangat sederhana, tidak terlalu rumit seperti anggaran perusahaan manufaktur. Perbedaannya pada penentuan harga satuan jasa yang akan dijual.
3. Anggaran induk perusahaan manufaktur yang terdiri dari harga pokok produksi dan harga pokok penjualan yang akan menjadi anggaran laba/rugi.

c) Berdasarkan Fleksibilitas :

Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu anggaran tetap (fixed budget) dan anggaran kontinyu (continuous budget). Fixed budget adalah budget yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tersebut direncanakan revenue, cost dan expenses.

Dalam fixed budget tidak diadakan reviewing secara periodik. Penyusunan budget dengan cara ini sangat jarang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan. Cara ini baru mungkin dipakai apabila asumsi dasar yang dipakai oleh perusahaan dalam penyusunan anggaran tidak berubah sama sekali. Padahal dalam kenyataannya, asumsi dasar tersebut selalu harus diubah, karena harus selalu disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan yang ada.

Penyusunan budget dengan cara continuous budget mempunyai karakteristik- karakteristiknya diantaranya :

1. Penyusunannya menurut periode tertentu, volume tertentu, dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana revenue, cost dan expenses.

2. Untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dapat dipakai atau tidak, maka secara periodik dilakukan penilaian kembali. Tentu saja bila sudah tidak reliable, maka asumsi harus dirubah. Penilaian kembali, dalam pelaksanaannya dapat dilakukan setiap kwartal. Apabila dalam satu kwartal tertentu ternyata telah terjadi ketidaksesuaian, maka perlu dibuat anggaran baru untuk kwartal berikutnya
3. Ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya dengan menggunakan data-data yang paling akhir dimiliki.

Pemanfaatan continuous budget memiliki syarat sebagai berikut :

1. Memerlukan perekaman data ekstern secara terus menerus. Hal ini diperlukan untuk mengetahui adanya perubahan lingkungan.
2. Memerlukan sistem dan personalia akuntansi yang cepat dapat merekam, menganalisa serta melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dalam realisasi

Menurut Murdayanti (2017), bahwa Karakteristik anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran mengestimasi potensi laba satuan bisnis
2. Anggaran dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter dapat saja ditunjang oleh jumlah non moneter (misalnya, unit yang dijual atau diproduksi).
3. Mencakup periode satu tahun
4. Anggaran merupakan komitmen manajemen; manajer sepakat untuk mengemban tanggung jawab atas pencapaian tujuan yang dianggarkan.
5. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh otoritas yang lebih tinggi ketimbang oleh pihak yang menganggarkan.
6. Begitu disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi yang ditetapkan.

7. Secara berkala, kinerja finansial sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

### **2.1.5 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.

Sasongko dan Parulian (2015 : 2) anggaran merupakan suatu rencana yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif.

Menurut Munandar (2015:41) definisi dari anggaran penjualan adalah: Anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kuantitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual waktu penjualan serta tempat (daerah penjualan).

Menurut Sularso (2019:20), anggaran penjualan adalah anggaran taksiran hasil penjualan, atau anggaran dari hasil proses taksiran menjual pada periode yang akan datang yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual pada periode tertentu.

Sedangkan menurut Nafarin (2016:167), mendefinisikan Anggaran Penjualan (sales budget), adalah sebagai berikut: “Dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya anggaran penjualan disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya, sehingga anggaran penjualan sering disebut anggaran kunci.”

Dalam anggaran penjualan banyak pengertian anggaran penjualan yang dikemukakan oleh para ahli, secara garis besar pengertian tersebut memiliki arah dan tujuan yang sama. Anggaran Penjualan berguna

sebagai dasar penyusunan sebab oleh perusahaan yang menghadapi pasar yang kompetitif, anggaran penjualan harus disusun terlebih dahulu dari anggaran lain. Hal ini disebabkan karena anggaran penjualan yang disusun dengan baik diharapkan dapat beberapa tingkat laba yang mungkin yang dihasilkan oleh perusahaan.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan adalah informasi mengenai taksiran penjualan produk perusahaan yang dinyatakan dalam jumlah unit maupun jumlah moneter pada periode tertentu.

### **2.1.6 Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan**

Penyusunan anggaran penjualan merupakan tahap awal bagi manajemen untuk mengambil keputusan mengenai pemasaran dan rencana penjualan yang komprehensif. Menurut Yuda, dkk (2016:20), Tujuan utama penyusunan anggaran penjualan adalah:

- a) Mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa mendatang
- b) Menentukan kebijakan manajemen di masa mendatang
- c) Memberikan informasi penting bagi perencanaan lain perusahaan
- d) Memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan
- e) Dasar penugasan bagi personalia yang bertanggung jawab atas anggaran penjualan

Menurut Savitri (2018:30-31), tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian perusahaan yang dialami pada masalah khususnya di bidang penjualan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah untuk merencanakan tingkat penjualan di periode yang akan datang dan sebagai dasar bagi pihak

manajemen untuk menjalankan kegiatan perencanaan dan pengendalian di bidang penjualan.

### **2.1.7 Manfaat Anggaran penjualan**

Manfaat Anggaran Penjualan Menurut Nafarin (2015:168) anggaran penjualan memiliki dua manfaat utama, yaitu:

- a) Anggaran jualan sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya.
- b) Anggaran jualan sebagai ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan memperoleh laba.

Selain itu, kegunaan dari anggaran Penjualan menurut Munandar (2015:42) adalah sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar untuk menyusun Budget Unit yang akan diproduksi
- b) Sebagai dasar untuk menyusun Budget Kas
- c) Sebagai dasar untuk menyusun Budget Piutang Dari pengertian di atas, dapat diketahui manfaat anggaran penjualan yaitu sebagai pedoman dan sebagai ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.8 Unsur – Unsur Anggaran**

Menurut Munandar (2017 : 1), suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu :

- a) Rencana,  
merupakan suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran juga merupakan suatu rencana, karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Hanya saja anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi-spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter.
- b) Meliputi seluruh kegiatan perusahaan,

mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, maka sudah semestinya bahwa anggaran harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

c) Dinyatakan dalam unit moneter,

yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit “Rupiah”. Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda, seperti kilogram, meter, meter persegi, liter dan sebagainya. Dengan unit moneter dapatlah diseragamhakan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.

d) Jangka waktu tertentu yang akan datang,

yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat didalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

### **2.1.9 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan**

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan  
Penyusunan anggaran penjualan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan agar anggaran penjualan dapat berfungsi dengan baik serta cukup akurat. Berikut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggaran penjualan menurut Nafarin (2016:168) yaitu:

a) Faktor pemasaran

Faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan seperti:

- (1) Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional, atau internasional.
  - (2) Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoly, atau bebas.
  - (3) Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, tingkat daya beli konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industri
- b) Faktor keuangan (modal kerja) Faktor keuangan (modal kerja) yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain mengenai kemampuan modal kerja mendukung mencapai target penjualan yang dianggarkan. Seperti untuk membeli bahan baku, membayar upah, biaya promosi produk dan lain-lain.
- c) Faktor ekonomis Faktor ekonomis yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain dengan meningkatnya penjualan berarti meningkatkan laba (rentabilitas), atau sebaliknya.
- d) Faktor teknis Faktor teknis yang perlu diperhatikan antara lain:
- (1) Kapasitas terpasang, seperti apakah mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan
  - (2) Apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah
- e) Faktor kebijakan perusahaan Faktor kebijakan perusahaan seperti kebijakan membuat produk dengan kualitas nomor satu, sehingga kesempatan untuk menjual produk nomor dua dan nomor tiga menjadi tertutup.
- f) Faktor perkembangan penduduk Faktor perkembangan penduduk juga memengaruhi anggaran, misalnya peningkatan kelahiran dapat meningkatkan konsumsi susu, pakaian, mainan dan lain-lain.
- g) Faktor kondisi Negara Faktor kondisi politik, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan juga memengaruhi penjualan.
- h) Faktor lainnya Faktor lainnya yang perlu diperhatikan seperti apakah pada musim tertentu anggaran ditambah atau sampai berapa lama anggaran yang disusun dapat dipertahankan.

Menurut Rahayu (2017:38-39) terdapat dua faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran penjualan, yaitu :

- a) Faktor internal perusahaan Merupakan segala data, informasi, dan pengalaman yang diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti:
  - (1) Data mengenai tingkat penjualan tahun-tahun sebelumnya.
  - (2) Kebijakan perusahaan dalam menetapkan harga jual produk.
  - (3) Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan.
  - (4) Kegiatan promosi produk dan iklan produk yang direncanakan.
  - (5) Dukungan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan baik kemampuan (skill) maupun dari segi jumlahnya.
  - (6) Dukungan sumber daya modal yang dimiliki oleh perusahaan.
- b) Faktor Eksternal Merupakan segala faktor dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan, misalkan :
  - (1) Kecenderungan pertumbuhan ekonomi secara umum.
  - (2) Kecenderungan ekonomi pada industri yang dihasilkan oleh perusahaan.
  - (3) Keadaan persaingan di pasar dan posisi perusahaan dalam persaingan.
  - (4) Faktor musim.
  - (5) Tingkat pertumbuhan penduduk.
  - (6) Tingkat penghasilan masyarakat.
  - (7) Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan oleh perusahaan.
  - (8) Keadaan sosial budaya, politik, hukum dan keamanan.
  - (9) Selera konsumen

#### **2.1.10 Fungsi Anggaran**

Dalam upaya mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuannya tersebut, maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan.

Menurut Munandar (2016 : 10) menyatakan, fungsi anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu :

a) Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan - kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

b) Sebagai alat pengkoordinasian

kerja Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian - bagian yang terdapat dalam perusahaan menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

c) Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi juga sebagai tolak ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan nanti.

Dengan membandingkan apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapat dinilai apakah telah sukses bekerja atau kurang.

Menurut Nafarin (2017 : 5), mengatakan bawa fungsi anggaran terdiri dari fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Untuk lebih jelasnya diberikan gambaran sebagai berikut :

a) Fungsi perencanaan Anggaran merupakan alat perencanaan juga harus memerhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain.

b) Fungsi pelaksanaan Anggaran merupakan pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan). Jadi anggaran bertujuan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).

- c) Fungsi pengawasan Anggaran merupakan alat pengawasan (controlling). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :
- (1) Membandingkan realisasai dengan rencana (anggaran)
  - (2) Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Sedangkan menurut Parulian (2015 : 3) kelompok fungsi anggaran yaitu:

- a) Perencanaan Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
- b) Koordinasi Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian - bagian di dalam perusahaan.
- c) Motivasi Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
- d) Pengendalian Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran memiliki fungsi yang terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan.

#### **5.1.10 Penyusunan Anggaran Penjualan**

##### **A. Pengertian Penyusunan Anggaran Penjualan**

Menurut Irfan, dkk (2016), proses penyusunan anggaran merupakan bagian dari rangkaian proses anggaran yang disusun oleh atasan dan bawahan. Kontribusi bawahan yang tinggi dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran.

Beberapa langkah dalam penyusunan anggaran penjualan yang dikemukakan oleh Asri (2013: 127), yaitu:

- a) Penentuan Dasar-dasar Anggaran

- a) Penentuan tujuan umum dan khusus yang di inginkan :  
Menyatakan harapan atau sasaran secara jelas sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai perusahaan.
  - b) Penentuan strategi pasar yang dipakai : Strategi pemasaran pada dasarnya adalah rencana yang menyeluruh, terpadu, dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran. Strategi pemasaran adalah serangkaian tercapainya tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya terutama sebagai tanggapan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.
  - c) Penentuan relevant variable yang mempengaruhi penjualan :  
Suatu perencanaan mengenai skedul biaya yang menunjukkan bagaimana tiap-tiap biaya akan berubah sehubungan dengan perubahan tingkat kegiatan untuk waktu yang akan datang dalam relevant range tertentu.
- b) Penyusunan Rencana Penjualan
- a) Analisis Ekonomi Dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti : kependudukan dan teknologi.
  - b) Analisis Penjualan Yang Lalu Untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
  - c) Analisis Penentuan Penjualan Yang Akan Datang  
Kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti : tenaga kerja dan keadaan permodalan.

- d) Menyusun Forecast Penjualan meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu.
- e) Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan Penjualan yang dianggarkan biasanya ditetapkan oleh perusahaan dan di tentukan pada awal tahun dengan dipengaruhi beberapa faktor seperti pertumbuhan ekonomi, kebutuhan pasar maupun dari faktor intenal seperti pencapaian target tahun lalu dan kesiapan produk yang akan dipasarkan. Menentukan target penjualan sangatlah penting, ketika sebuah perusahaan menentukan target tanpa dasar kalkulasi yang benar maka implikasi bisa bermacam-macam. Penetapan target yang benar adalah tidak hanya menentukan dasar angka target tersebut saja, melainkan juga harus berhubungan erat dengan faktor-faktor lainnya seperti insentif, rencana pengembangan produk, kebijakan perusahaan, dan term of payment yang berhubungan dengan team sales.
- f) Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak yang berkepentingan.

Sedangkan menurut Nafarin (2015:9) tahap penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- a) Tahap 1 Penentuan Pedoman

Anggaran Anggaran yang akan dibuat untuk tahun mendatang hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai.

- b) Tahap 2: Persiapan Anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (sales budget) hendaknya terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (sales forecast).

- c) Tahap 3: Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dengan semua manajer beserta Direksi (Direktur) yang meliputi kegiatan:

- (1) Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
- (2) Mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran.
- (3) Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

d) Tahap 4: Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer wajib membuat laporan realisasi anggaran. Setelah diaalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

## **B. Metode Peramalan (Sales Forecast)**

Menurut Asri (2011:148), Forecast adalah suatu cara untuk mengukur dan menaksir kondisi bisnis dimasa yang akan datang. Pengukuran tersebut dapat dilakukan secara kuantitatif biasanya dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran secara kuantitatif biasanya menggunakan metode statistik dan matematik.

Menurut Deitana (2011,pp.2), peramalan penjualan adalah suatu ilmu dan seni untuk melakukan prediksi di masa mendatang. Sedangkan menurut Sunyoto (2013 : 16), adalah suatu langkah untuk melakukan pengukuran atau penaksiran pada keadaan bisnis di masa depan. Peramalan penjualan adalah perkiraan penjualan yang akan terjadi pada masa yang akan datang dalma suatu kondisi tertentu dan dibuat berdasarkan data-data yang pernah terjadi dan mungkin akan terjadi.

Sehingga penulis dapat menyimpulkan Peramalan Penjualan atau Sales Forecasting adalah proyeksi permintaan pelanggan atas barang dan jasa selama periode waktu tertentu. Peramalan Penjualan ini dapat juga didefinisikan sebagai proses yang memperkirakan penjualan di masa depan. Dengan kata lain, Sales Forecasting ini

adalah proses yang melibatkan estimasi (perkiraan) penjualan dalam unit fisik yang diharapkan perusahaan dalam periode rencana tertentu. Periode peramalan penjualan ini bisa dalam bulanan, triwulanan, setengah tahunan ataupun tahunan.

Dan berdasarkan Perhitungan-perhitungan statistik (Stastical Method) ini memiliki unsur subyektivitas ditekan sedikit mungkin. Perhitungan lebih didasarkan pada data obyektif baik bersifat mikro maupun makro. Anlisis Trend merupakan gerakan lamban yang berjangka panjang dan cenderung menuju ke satu arah, menaik atau menurun. Pada anlisis trend yang dapat dipergunakan seperti : Metode least square (trend garis lurus) menurut Nafarin (2013),

Metode ini adalah penyerdehanaan dari metode moment yaitu mengusahakan sedemikian rupa sehingga jumlah prameter

$$\sum X = 0.$$

Forecast penjualan dengan metode least square dapat dihitung dengan rumus :

$$Y = a + bX$$

Notasi :

$$I. a = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$II. b = \frac{\sum Y}{n} \text{ dengan syarat } \sum x = 0$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (penjualan)

X = Variabel bebas yang tergantung pada unit waktu yang dapat dinyatakan dalam bulam, minggu, semester dan tahun

A = Nilai kosntan yang akan menunjukkan besarnya nilai Y apabila X sama dengan 0 (nol)

B = Variabel per X yaitu menunjukkan besarnya perubahan nilai Y apabila dari setiap perubahan satu unit X

N = Jumlah data

### **C. Metode Penyusunan Anggaran Penjualan**

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 Sofyan (2015:90), Metode yang dapat dipergunakan dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut:

#### 1) Metode Top Down

Dalam metode ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa ada keterlibatan bawahan dalam penyusunan. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tetap jika diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi didalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian dalam menyusun anggaran, atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.

#### 2) Metode Bottom Up

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang telah ditentukan pada masa yang akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

### 1) Metode Campuran

Antara Top Down dan Bottom Up Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel 2.1**  
**Tabel Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Dessi kurniawati, Jamilya, Trie Sartika. (2017)	Analisis anggaran penjualan sebagai alat perencanaan laba pada PT wahana Persada Kartoon Palembang	<p>(1) Prosedur yang digunakan oleh perusahaan adalah Top Down (otoriter). Dengan prosedur ini target penjualan ditetapkan oleh pimpinan perusahaan. 2) Bahwa PT Wahana Persada Karton Palembang, dimana peramalan penjualan (forecasting) untuk penjualan kotak lebih tepat menggunakan metode kuadrat. Metode kuadrat ini mempunyai Standar Kesalahan Peramalan (SKP) yang lebih kecil daripada menggunakan metode trend least square dan metode trend moment.</p> <p>(2) a. Dari perhitungan penyimpangan (varians) antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan maka penyimpangan yang terjadi pada tahun 2012 sampai 2016 memiliki tingkat penyimpangan yang melebihi 10% dianggap material (material), dikemukakan oleh Shim dan Siegel artinya bahwa penyimpangan (varians) tersebut dapat mempengaruhi dalam meningkatkan laba perusahaan dari jumlah anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.</p> <p>(3) b. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perbedaan atau selisih (varians) antara anggaran dan realisasi yang dikelompokkan kedalam dua kategori yaitu faktor internal seperti kebijakan pimpinan perusahaan, pendapatan perusahaan dan Sumber Daya Manusia (SDM). Dan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, tingkat persaingan dan tingkat penghasilan masyarakat.</p>
2	Mieke Rahayu(2011)	Analisis penentuan Metode Peramalan penjualan (Sales	(1) Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan penulis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : Berdasarkan perhitungan peramalan penjualan, metode peramalan moment dan least square memiliki hasil peramalan dan standar kesalahan peramalan yang sama

		<p>Forecast) terhadap penyusunan anggaran penjualan lateks pekat dan rubber smoke sheet (RSS) pada PT Huma Indah Mekar Tulang Bawang (bandar lampung)</p>	<p>yaitu untuk peramalan penjualan tahun 2009 produk lateks pekat sebesar Y2009 = 6.268.843 kg dan SKP = 488.759, sedangkan untuk produk rubber smoke sheet sebesar Y2009 = 85.315 kg dan SKP 218.166. 6) Perhitungan peramalan penjualan dengan menggunakan metode garis lengkung (kuadrat) memiliki hasil peramalan yang mendekati realisasi untuk produk lateks pekat yaitu untuk peramalan penjualan tahun 2009 sebesar Y2009 = 8.097.132,7 kg dengan SKP sebesar 218.809,84. Sedangkan untuk produk rubber smoke sheet peramalan penjualan tahun 2009 sebesar Y2009 = - 390.643 kg dengan SKP sebesar 186.149,25.</p> <p>(2) Dari hasil perhitungan menggunakan regresi linier sederhana diperoleh rata – rata skor Y sebesar 5.194.722 kg dengan standar deviasi sebesar 914.018,4, rata – rata skor peramalan penjualan metode kuadrat (X2) sebesar 5.231.387 kg dengan standar deviasi 860.099,132 dari 4 sampel. Dari output corelasi, hubungan antara X2 dengan Y sangat signifikan (sig 0,022 &lt; 0,05) dengan nilai koefisien korelasi 0,957. Pada model summary terlihat koefisien korelasi multiple R = 0,957 ini berarti tingkat hubungan (X2) dan (Y) termasuk dalam kategori sangat kuat dengan R square (R<sup>2</sup>) diperoleh sebesar 0,915 atau 91,5 % ketepatan anggaran penjualan (Y) dipengaruhi oleh peramalan penjualan metode kuadrat (X2) dengan standar deviasi estimate sebesar 325.482,605. Dilihat dari F hitung &gt; F tabel yaitu 21,658 &gt; 10,13 atau sig 0,043 &lt; 0,05 dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan kata lain ada pengaruh secara signifikan antara peramalan penjualan metode kuadrat terhadap ketepatan anggaran penjualan. Diperoleh konstanta a = -124.441 dan koefisien b<sub>2</sub> = 1,017 persamaan regresinya Y = -124.441 + 1,017 X<sub>2</sub>. Apabila t hitung &gt; t tabel yaitu t 4,654 &gt; t 2,776 dilihat dari probabilitas (sig) untuk peramalan penjualan metode kuadrat sebesar 0,043 &lt; 0,05 dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, berarti ada pengaruh secara</p>
--	--	---	--

			signifikan peramalan penjualan metode kuadrat terhadap ketepatan anggaran penjualan.
3	Made Agus Putrayasa, dan Made Dana Saputra(2018)	Penggaran dan analisis anggaran penjualan pada CV. Sumber Jaya (Bali)	Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap anggaran penjualan pada CV. Sumberjaya, maka dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran penjualan menggunakan metode top down dengan metode yang digunakan dalam penyusunan anggaran yaitu dengan menggunakan metode kualitatif (non statistical method ataupun opinion method). Selisih yang terjadi untuk masing-masing daerah penjualan adalah berbeda, misalnya selisih yang terjadi pada daerah penjualan kota Denpasar yakni realisasinya lebih kecil sebesar 17% dari yang dianggarkan atau selisihnya sebesar Rp.95.120.000.00. Selisih realisasi atas anggaran penjualan yang terjadi pada daerah penjualan kota Kuta yakni realisasinya sebesar 5% atau Rp.19.080.000.00. Selisih pada pendapatan disebabkan karena adanya selisih kuantitas dan selisih harga. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh (Munandar, 2013), selisih yang terjadi pada anggaran penjualan disebabkan oleh adanya selisih kuantitas dan harga.
4	Olivia betha octora(2017)	Penerapan anggaran penjualan pada UKM Amin Sistik	Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilaksanakan penulis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : penjualan untuk sistik pedas, sistik buah naga, sistik melon dan sistik wortel setiap bulannya mengalami kenaikan dari kedua metode tersebut. Hasil perhitungan metode moment memang hasilnya lebih besar dibandingkan dengan Metode Least Square. Dari hasil perhitungan Standar Kesalahan Peramalan bulan oktober 2017 sampai Desember 2017, yaitu: 1. Sistik Pedas Nilai SKP menggunakan metode least square adalah 62 dan menggunakan metode moment 88. 2. Sistik Buah Naga Nilai SKP Menggunakan metode least square adalah 114 dan menggunakan metode moment 113. 3. Sistik Melon Nilai SKP menggunakan metode least square adalah 33 dan

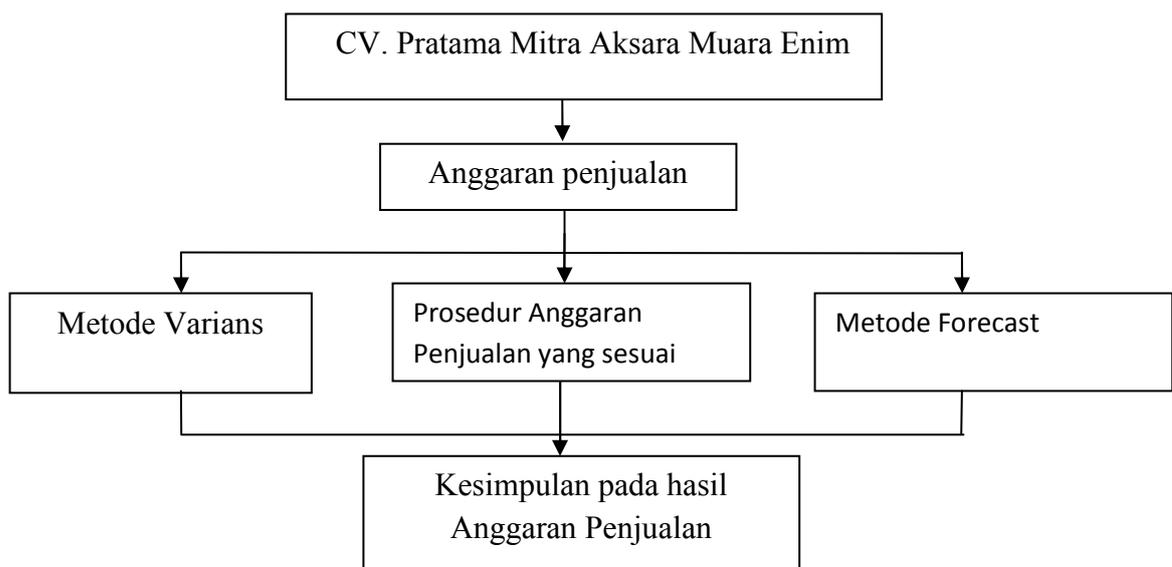
			<p>menggunakan metode moment 12.</p> <p>4. Sistik Wortel Nilai SKP menggunakan metode least square adalah 43 dan menggunakan metode moment 73.</p>
5	Riani sukma wijaya (2017)	Perhitungan anggaran penjualan pada toko bangunan Alam Jaya di Padang	<p>Berdasarkan penelitian ini, hasil pembahasan mengenai data anggaran penjualan pada Toko Bangunan Alam Jaya tahun 2010 sampai 2014 dan tahun 2015 dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Toko Bangunan Alam Jaya menyusun anggaran penjualan setiap tahun menggunakan metode kualitatif, yaitu menggunakan metode leastsquare dari pada metode moment berdasarkan survey dan pendapat dari pimpinan staf yang berkaitan langsung dengan penjualan meskipun selisih antara realisasi dan penjualan tidak terlalu besar namun memerlukan banyak waktu dari segi keakuratan masih banyak diragukan. Perhitungan dengan metode kuantitatif lebih mudah digunakan dalam penyusunan anggaran penjualan dalam menghitung dan menyusun anggaran penjualan pada Toko Bangunan Alam Jaya dan selisih antara realisasi dan anggaranya lebih kecil bila dibandingkan dengan metode kualitatif. Pencapaian target penjualan pada toko bangunan Alam Jaya pada tahun 2015 adalah 92,33 % dengan penyimpangan senilai 7,67 % yang mana belum bias mencapai target 100 %.</p>

### 2.3 Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2017), Arti kerangka pemikiran adalah bentuk strategi konseptual yang mengaitkan antara teori dengan berbagai faktor permasalahan yang dianggap penting untuk diselesaikan, sehingga dalam hal lebih mengacu pada tujuan penelitian tersebut dijalankan.

Agar perusahaan dapat mencapai target yang diinginkan, maka perusahaan harus membuat rencana penyusunan anggaran penjualan dan realisasi dengan matang dan baik yang menjadi dasar bagi manajemen untuk merumuskan rencana yang akan dilaksanakan dalam tahun berikutnya. Agar hasil penyusunan anggaran penjualan berhasil, maka perlu digunakan metode varians dalam mengataui penyimpangan anggaran penjualan dan model peramalan yang sesuai dengan kebutuhan. Metode yang digunakan dalam menyusun anggaran penjualan dengan menggunakan teknik kuantitatif.

Kerangka pemikiran adalah suatu bagian yang menerangkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor yang penting telah diketahui dalam suatu masalah tertentu. Dalam hal ini kerangka pemikiran dibuat sebagai suatu bentuk proses dari keseluruhan proses penelitian.



Gambar 5.3  
Kerangka Pikir