

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Kata anggaran sudah sering kita dengar dalam kegiatan sehari-hari. Ada yang memahaminya sebagai target, ada yang mengatakan penghasilan atau biaya yang diproyeksikan atau diharapkan, dan yang lainnya. Berdasarkan etimologi kata anggaran berasal dari bahasa Yunani yang artinya kantong, dompet, atau pundi-pundi.

Anggaran berisi rencana-rencana perusahaan yang dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan operasi perusahaan, kemudian hasil aktual dari organisasi tersebut, dibandingkan dengan anggaran untuk mengendalikan jalannya operasi dan menjamin penggunaan sumber daya se-optimal mungkin. Hasil dari pengendalian ini akan digunakan sebagai umpan balik bagi perencanaan anggaran pada periode berikutnya.

Menurut Hansen dan Mowen (2000:52) “Anggaran merupakan suatu metode penerjemahan tujuan dan sasaran organisasi menjadi hal yang operasional.” Lebih tegas, Mulyadi (2001:37) memaparkan bahwa “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan mata uang tertentu dan satuan ukuran lain.” Hal senada dikemukakan oleh Muljono (2002:23) yang menyatakan bahwa “Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh

kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit satuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”

Menurut Usry (2004:65),”Anggaran adalah pernyataan terkuantitatif dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh tingkatan manajemen seharusnya terlibat dalam proses pembuatan anggaran. Anggaran yang dapat dilaksanakan akan meningkatkan koordinasi pekerja, klarifikasi kebijakan dan kristalisasi rencana.”

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai anggaran, yaitu:

- a. Sasaran utama dari anggaran adalah penyusunan rencana kerja yang lengkap yang bersifat kuantitatif dan dapat diukur dengan satuan mata uang tertentu untuk setiap jenis kegiatan yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan.
- b. Masing-masing rencana kerja dari masing-masing satuan kerja tersebut, satu sama lainnya atau secara keseluruhan harus dapat berjalan serta terkoordinasi secara selaras.
- c. Di dalam penyusunan rencana kerja tersebut, perlu adanya keterlibatan (partisipasi) dari seluruh tingkat manajemen yang ada pada perusahaan, karena anggaran tersebut akan menjadi pedoman bagi semua pihak dalam perusahaan tentang apa yang harus dilakukan di masa mendatang.
- d. Anggaran meliputi seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada di dalam perusahaan, mengingat bahwa anggaran

merupakan suatu rencana yang akan menjadi suatu pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja.

- e. Dinyatakan dalam satuan (unit) moneter tertentu atau satuan ukuran lain.
- f. Jangka waktu tertentu di masa yang akan datang, hal ini berarti bahwa apa yang dimuat di dalam anggaran merupakan susunan rencana kegiatan perusahaan untuk beberapa waktu ke depan, tergantung kebijakan perusahaan.

2. Manfaat Anggaran

Dengan menyusun anggaran usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Di mana, bagaimana, mengapa, kapan, adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari. Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seorang General Manager yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan diatas. Dalam perusahaan-perusahaan manufaktur (pabrik) kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila management memperhatikan rencana untuk aktivitas-

aktivitasnya di masa depan. Karena itu Heckerts dan Wilson mengatakan bahwa “manfaat utama daripada business budgeting adalah dapat ditentukannya kegiatan-kegiatan yang paling profitable yang akan dilakukan.”

Sedangkan manfaat lain adalah membantu manajer dalam mengelola perusahaan. Manajer harus mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih/menseleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, metode-metode distribusi, termin penjualan. Budgeting mempunyai manfaat yang pada dasarnya sama, yakni dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Dalam bidang perencanaan:

- a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Budget bermanfaat untuk membantu manajer meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan, manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan financial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, sales promotion, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.

- b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
- c. Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
- d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Budget dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Seorang majikan yang baik tidak akan pernah mengabaikan atau tidak mempedulikan kesejahteraan pegawainya. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikan sebagian buruh yang berlebihan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya tingkat employment.
- f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-

alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

Dalam bidang koordinasi:

- a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.

Dalam beberapa situasi mungkin faktor hubungan manusia dengan perusahaan ini adalah yang terpenting. Seringkali terjadi kasus di mana manajer tidak tahu apa yang akan dilakukannya di tahun-tahun mendatang. Akibatnya kadang-kadang manajer frustrasi dan merasa makin lama semakin tidak mampu mengatasinya. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa budget) membantu manajer mengatasi masalah itu, sehingga ia kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dipimpinnya.

- b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.

Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan tampak bahwa trend keuntungan yang didapat oleh perusahaan tergantung juga kepada keadaan dunia usaha pada umumnya. Karena itu dengan disusunnya budget, dapat dinilai apakah rencana tersebut sesuai dengan keadaan dunia usaha yang akan dihadapi.

- c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan. Sebelum membelanjakan uangnya, perusahaan harus mempelajari terlebih dahulu saluran-saluran mana yang paling menguntungkan atau yang paling sesuai dengan program perusahaan.

Sebagian dana digunakan untuk peralatan dan persediaan barang, sedangkan bagian yang lain dipergunakan untuk promosi dan biaya penjualan lain. Kedua bagian tersebut harus seimbang. Tanpa perencanaan yang baik mungkin saja terjadi persediaan barang terlalu jauh di atas kemampuan penjualan atau produksi.

- d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan. Kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.

Dalam bidang pengawasan:

- a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan. Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam peleksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan. Beberapa kegiatan dan pengeluaran sangat perlu diawasi. Misalnya : kegiatan promosi penjualan, kadang-kadang mengeluarkan terlalu banyak biaya tanpa menghasilkan kenaikan penjualan yang sepadan. Atau kegiatan produksi yang terlalu jauh menyimpang dari rencana sehingga harga pokok per unit produk demikian tinggi.
- b. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan budget. Kontrol terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.

Dengan melihat uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat penyusunan anggaran adalah :

- a. Adanya perencanaan terpadu. Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.
- b. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.
- c. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. oleh karenanya system anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antarbagian (divisi).

- d. Sebagai alat pengawasan kerja. Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang saksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan. Sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendalikan, menurunkan laba dan semangat kerja.
- e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

3. Tujuan Anggaran

Adapun tujuan penyusunan anggaran adalah :

- a. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
- c. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarah yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.

4. Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2007:28) terdapat tiga fungsi anggaran, sebagai berikut:

- a. Fungsi Perencanaan
Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang.
- b. Fungsi Pelaksanaan
Anggaran sebagai pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan). Anggaran bertujuan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).
- b. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (controlling). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan dengan cara:

- 1) Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
- 2) Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

B. Anggaran Penjualan

1. Pengertian Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan langkah awal dalam menyiapkan anggaran induk, karena volume penjualan yang diestimasi mempengaruhi hampir semua item-item lainnya dalam anggaran induk. Anggaran penjualan harus menunjukkan total penjualan dalam jumlah maupun nilainya. Total penjualan dapat berupa penjualan impas, target laba, atau proyeksi penjualan dan dapat dianalisis lebih jauh lagi berdasarkan produk, wilayah, konsumen, serta pola musiman dari penjualan yang diharapkan. Yang diharapkan dari penjualan kredit, yang nantinya akan digunakan untuk penganggaran kas.

Anggaran penjualan menurut Munandar (2001:49) adalah “Anggaran yang merencanakan secara lebih terinci tentang rencana penjualan selama periode yang akan datang yang didalamnya meliputi rencana jenis barang yang dijual, jumlah barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualannya”. Dari pengertian tersebut di atas jelaslah bahwa anggaran penjualan hanyalah merupakan salah satu bagian dari rencana perusahaan dibidang pemasaran (*sales planning*).

Sebagaimana perencanaan pada umumnya anggaran disusun dalam jangka pendek atau jangka panjang. Anggaran penjualan jangka pendek merupakan

terjemahan anggaran penjualan untuk suatu periode tertentu yang disusun secara terperinci, misalnya secara bulanan dan penyempurnaan serta revisinya dilakukan secara kuartalan ataupun sementara.

Anggaran penjualan jangka pendek ini merupakan pedoman pelaksanaan penjualan produk perusahaan yang akan dipergunakan didalam perusahaan yang bersangkutan, sedangkan anggaran penjualan jangka panjang merupakan anggaran yang disusun secara garis besar saja yang merupakan pengeluaran-pengeluaran yang disusun menurut basis tahunan.

Seperti diketahui, anggaran adalah salah satu alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan dengan sasaran terakhir laba yang diinginkan yang dapat diukur dan ditaksir melalui anggaran. Suatu anggaran dapat diharapkan didalam memperoleh taksiran laba adalah bagaimana menaksir biaya-biaya dan pengeluaran dibandingkan dengan menghasilkan laba yang diperolehnya.

2. Metode atau Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam penyusunan anggaran operasional perusahaan, biasanya kegiatan pertama yang harus dilakukan adalah membuat anggaran penjualan. Anggaran penjualan umumnya menggambarkan penghasilan yang diterima karena ada penjualan. Agar anggaran penjualan dapat disusun, langkah awal yang harus ditempuh adalah menetapkan target penjualan. Beberapa pokok penting berikut yang perlu diperhatikan :

- a. Harus mempertimbangkan faktor-faktor antara lain :
 - 1) Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional.

- 2) Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, persaingan bebas dan sebagainya.
 - 3) Kemampuan pasar untuk menyerap barang (peluang pasar).
 - 4) Keadaan/sifat konsumen, yaitu konsumen akhir dan konsumen industri.
 - 5) Kemampuan finansial, yaitu kemampuan membiayai riset pasar, modal kerja, membeli bahan mentah, dan lain sebagainya.
 - 6) Keadaan personalia, berhubungan dengan tenaga kerja baik dalam jumlah maupun kualitasnya.
- b. Membuat suatu proyeksi/*forecast* penjualan (ramalan penjualan)

Forecast penjualan merupakan perkiraan penjualan pada suatu waktu yang akan datang dalam keadaan tertentu dan dibuat berdasarkan data-data yang pernah terjadi dan/atau mungkin akan terjadi. Adapun metode yang digunakan dalam membuat *forecast* penjualan adalah :

Metode yang berdasarkan data historis

- 1) Metode trend setengah rata-rata (*semi average method*)

Metode ini melakukan penaksiran dinyatakan dalam suatu persamaan atau garis lurus, yaitu :

$$Y = a + bX$$

Dimana :

a : rata-rata kelompok satu (K_1)

b : $\frac{\text{rata-rata } K_1 - \text{rata-rata } K_2}{n}$

- 2) Metode trend garis lurus (*moment method*)

Rumus yang dipergunakan adalah :

$$Y = a + bX$$

$$\Sigma Y = n a + b \Sigma X$$

$$\Sigma YX = a \Sigma X + b \Sigma X^2$$

3) Metode trend kuadrat terkecil (*least square method*)

Forecast penjualan dengan metode least square dapat dihitung

dengan rumus :

$$Y = a + bX$$

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

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

atau :

$$a = \frac{\sum Y}{n} \qquad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

4) Metode trend kuadratik /trend garis lengkung

Rumus yang digunakan dalam metode ini adalah :

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

$$(I) \Sigma Y = n a + c \Sigma X^2$$

$$(II) \Sigma XY = b \Sigma X^2$$

$$(III) \Sigma X^2 Y = a \Sigma X^2 + c \Sigma X^4$$

Penjualan dapat dikatakan efektif apabila target penjualan yang dikehendaki dapat tercapai.

Di bawah ini adalah contoh kasus yang akan diselesaikan dengan metode trend garis lurus.

Study Kasus

PT. Cahaya Cemerlang Abadi adalah perusahaan yang bergerak dibidang bola lampu. Perusahaan ini memproduksi dan sekaligus memasarkan 2 (dua) jenis produk yang masing-masing produk itu adalah Peru 1 (P1) dan Peru 2 (P2). Data penjualan perusahaan tersebut pada waktu-waktu yang lalu adalah sebagaimana digambarkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1
PT.Cahaya Cemerlang Abadi
Datan Penjualan Tahun 1994-1998
(dalam unit)

| No | Tahun | Peru 1 (P1) | Peru 2 (P2) |
|----|-------|-------------|-------------|
| 01 | 1994 | 10.000 | 15.000 |
| 02 | 1995 | 10.100 | 16.000 |
| 03 | 1996 | 10.200 | 17.000 |
| 04 | 1997 | 10.300 | 18.000 |
| 05 | 1998 | 10.400 | 19.500 |

Tabel 2.2
PT.Cahaya Cemerlang Abadi
Persiapan Peramalan Penjualan P1

| No | Y | X | YX | X ² | X ² Y | X ² |
|----|--------|----|---------|----------------|------------------|----------------|
| 01 | 10.000 | -2 | -20.000 | 4 | 40.000 | 16 |
| 02 | 10.100 | -1 | -10.000 | 1 | 10.100 | 1 |
| 03 | 10.200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 04 | 10.300 | 1 | 10.300 | 1 | 10.300 | 1 |
| 05 | 10.500 | 2 | 21.000 | 4 | 42.000 | 16 |
| | 51.100 | 3 | 1.200 | 10 | 102.400 | 34 |

Trend Garis Lurus

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{Y}{n} \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$a = 51.100/5 \quad b = 1.200/10$$

$$a = 10.220 \quad b = 120$$

$$Y = 10.220 + 120x$$

Peramalan P1 untuk tahun 1999, $x=3$

$$Y_{99} = 10.220 + 120(4)$$

$$Y_{99} = 10.220 + 120(3)$$

$$Y_{99} = 10.220 + 360$$

$$Y_{99} = 10.580$$

Peramalan P1 untuk tahun 2000, $x=4$

$$Y_{00} = 10.220 + 120(4)$$

$$Y_{00} = 10.220 + 360$$

$$Y_{00} = 10.700$$

Tabel 2.3
PT.Cahaya Cemerlang Abadi
Persiapan Peramalan Penjualan P2

| No | Y | X | YX | X ² | X ² Y | X ² |
|----|--------|----|---------|----------------|------------------|----------------|
| 01 | 15.000 | -2 | -30.000 | 4 | 60.000 | 16 |
| 02 | 16.000 | -1 | -16.000 | 1 | 16.000 | 1 |
| 03 | 17.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 04 | 18.000 | 1 | 18.000 | 1 | 18.000 | 1 |
| 05 | 19.000 | 2 | 39.000 | 4 | 78.000 | 16 |
| | 85.000 | 0 | 11.000 | 10 | 172.000 | 34 |

Trend Garis Lurus

$$a = \frac{Y}{n} \quad b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

$$a = 85.500/5 \quad b = 11.000/10$$

$$a = 17.100 \quad b = 1.100$$

$$Y = 17.100 + 1.100(3)$$

Peramalan P2 untuk tahun 1999, $x=3$

$$Y_{99} = 17.100 + 1.100(3)$$

$$Y_{99} = 17.100 + 3.300$$

$$Y_{99} = 20.400$$

Peramalan P2 untuk tahun 2000, $x=4$

$$Y_{00} = 17.100 + 1.100(4)$$

$$Y_{00} = 17.100 + 4.400$$

$$Y_{00} = 21.500$$

Penyusunan anggaran merupakan lanjutan dari perencanaan penjualan yang merupakan suatu proses yang kontinu untuk menetapkan suatu target penjualan akan tercapai dari tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Didalam melakukan perencanaan penjualan, bagian budget dan komisi budget terlebih dahulu mengadakan peramalan mengenai hal-hal yang mempengaruhi perencanaan atau lebih dikenal dengan “peramalan penjualan (*sales forecasting*).”

Menurut Horingen Charles dalam bukunya akuntansi biaya dengan penekanan manajerial dikutip Endah (2001:158-159), istilah peramalan penjualan atau prakiraan penjualan (*sales forecast*), yaitu “estimasi atau prediksi yang dapat atau tidak dapat menjadi anggaran penjualan.” Prakiraan seringkali mengalami penyesuaian dari rencana manajemen, sehingga anggaran penjualan yang final mungkin akan berbeda dari prakiraan awal.

Didalam penyusunan suatu anggaran penjualan diperlukan suatu konsep. Penyusunan konsep anggaran penjualan sangat penting karena mencakup segala kegiatan dibidang penjualan. Menurut Asri (2003:122), komponen-komponen pokok konsep anggaran penjualan adalah :

1. Dasar-dasar penyusunan anggaran:
 - a. Menyusun tujuan perusahaan.
 - b. Menyusun strategi perusahaan.
 - c. Menyusun forecast penjualan.
2. Menyusun anggaran penjualan:
 - a. Anggaran promosi dan advertensi.
 - b. Anggaran biaya-biaya penjualan.
 - c. Rencana pemasaran.

Menurut Asyari (2000:208-209), adapun beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran penjualan, yaitu :

1. Rincian jumlah jenis produk perusahaan.
2. Rincian daerah pemasaran.
3. Diskriminasi harga.
4. Potongan harga.
5. Rincian penjualan bulanan.

1. Rincian jumlah jenis produk perusahaan

Anggaran penjualan hendaknya menyebutkan dengan jelas jenis produk yang akan dijual serta jumlah unit dari masing-masing unit tersebut. Walaupun nantinya seluruh jumlah penjualan akan dijumlahkan, namun untuk keperluan pengawasan perlu masing-masing jenis produk yang dijual tersebut diketahui jumlahnya.

2. Rincian daerah pemasaran

Bagi perusahaan yang mempunyai daerah pemasaran yang cukup luas dalam penyusunan anggaran penjualannya perlu untuk memperhatikan kemana saja produk perusahaan yang dijual. Pada umumnya daerah pemasaran yang luas ini akan dibagi beberapa daerah pemasaran dengan dasar-dasar tertentu yang sesuai dipergunakan adalah letak geografis dan tidak jarang pula yang mempergunakan sesuai dengan kondisi perusahaan, pembagian atas dasar kota tujuan atau kelompok tujuan pemasaran.

3. Diskriminasi harga

Didalam penentuan harga jual produk, terdapat beberapa perusahaan yang menetapkan harga yang sama bagi penjualan produknya untuk seluruh daerah pemasaran yang ada. Namun demikian tidak disangkal pula bahwa terdapat beberapa perusahaan yang menetapkan kebijakan

diskriminasi harga untuk daerah yang berbeda. Untuk perusahaan yang semacam ini harga yang akan ditentukan untuk masing-masing daerah pemasaran tidak dijelaskan, maka penjualan produk perusahaan tersebut akan mengalami beberapa kesulitan didalam pemantauannya, karena terdapat beberapa harga yang berbeda antara.

4. Potongan harga

Didalam pelaksanaan penjualan produk perusahaan, sangat sering dijumpai adanya potongan harga. Bagi distributor yang membeli dalam jumlah besar seringkali mendapat perlakuan harga yang berbeda. Bagi perusahaan dimana potongan pembelian ini merupakan hal yang rutin, maka lebih baik bila anggaran penjualan yang disusun sendiri, namun tidak jarang pula yang langsung digabungkan dengan anggaran penjualan yang ada.

5. Rincian penjualan bulanan

Pada umumnya anggaran penjualan disusun satu periode atau satu tahun, namun untuk keperluan perencanaan, koodinasi, pengawasan dalam perusahaan tersebut selayaknya anggaran penjualan yang disusun juga dilengkapi dengan rincian penjualan bulanan. Bahkan beberapa perusahaan mendasarkan penyusunan anggaran penjualan dari pengecer, agen dan distributor dan tidak jarang perencanaan tahunan dengan jalan menjumlahkan seluruh penjualan bulanan yang ada.

3. Analisis Varians

Menurut Tunggal (2000:201) analisis varians adalah “suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, melapor, dan menjelaskan varians atau penyimpangan hasil yang sesungguhnya dari hasil yang diharapkan atau dianggarkan”. Yang dimaksud dengan analisis varians dalam penelitian ini adalah proses untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi penjualan.

Pelaksanaan anggaran yang didasarkan atas penilaian yang logis, fleksibel dan kontinue dan didukung dengan pelaksanaan perencanaan, koordinasi dan pengawasan akan implementasi anggaran akan mendorong efisiensi kapasitas dari hasil yang ada diharapkan dan direncanakan sebelumnya. Namun sebagaimana yang namanya taksiran maka tidak selalu anggaran itu benar dan tidak juga selalu sama dengan realisasinya, sehingga penyimpangan ini jangan terus dianggap suatu kesalahan. Menurut Daljono (2001:223), penyimpangan ini bisa disebabkan antara lain :

“ a. Kesalahan *budget*

Proses dari biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi atau memasarkan produk dari perusahaan yang mengalami kesalahan, dimana perusahaan mengeluarkan biaya yang tidak mencapai target dari penjualan, sehingga perusahaan pernah mengalami kerugian akibat biaya yang dikeluarkan tidak bisa mencapai dengan hasil target penjualan yang sebelumnya direncanakan perusahaan, inilah yang dikatakan perusahaan mengalami kesalahan dari budget tersebut.

- b. Kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan.
- c. Kesalahan operasi”

Penyimpangan harus dianalisis penyebabnya, biasanya perusahaan harus meletakkan sasaran yang mesti dilakukan investigasi dan mana yang tidak perlu dilakukan investigasi. Standar penentuan ini biasanya melihat *Benefit costnya*. Jika biaya investigasi atas penyimpangan ini lebih besar dari pada taksiran yang dihemat, maka biasanya tidak perlu dilakukan investigasi. Sebaliknya, jika dihemat jauh lebih besar dari biaya investigasi maka harus dilaksanakan investigasi penyebab penyimpangan tersebut. Terkecuali dalam hal tertentu yang sifatnya material atau potensi berisiko besar maka kendati pun usulan kecil namun harus menjadi bahan investigasi. Kegunaan bukan untuk melihat penyimpangan tetapi melihat kemungkinan pelajaran yang dapat diambil dari investigasi untuk menjadi bahan dalam operasi mendatang.

“ Menurut Apandi Nasehatun (2006:321), ”Anggaran dapat diukur berdasarkan biayanya. Perusahaan menginginkan agar biaya kualitas turun, namun dapat mencapai kualitas yang lebih tinggi, setidaknya-tidaknya sampai dengan titik tertentu. Memang, jika standar kerusakan nol dapat dicapai, perusahaan masih harus menanggung biaya pencegahan dan penilaian. Suatu perusahaan dengan program pengelolaan anggaran yang dapat berjalan dengan baik, menurut pakar biaya tidak lebih dari 2,5 % dari penjualan”.

Standar 2,5% tersebut mencakup anggaran penjualan secara total sedangkan biaya untuk setiap elemen secara individual lebih kecil dari jumlah tersebut. Setiap organisasi harus menentukan standar yang tepat untuk setiap elemen secara individual. Anggaran dapat digunakan untuk menentukan besarnya standar biaya setiap elemen secara individual sehingga biaya total yang dianggarkan tidak lebih dari 2,5 % dari penjualan”.

C. Pengendalian Penjualan

1. Pengertian Pengendalian Penjualan

Manajemen perusahaan membutuhkan suatu cara untuk mengusahakan agar tujuan, rencana, kebijakan dan standar yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Hal tersebut dapat terealisasi jika dalam pelaksanaannya terdapat suatu fungsi pengendalian, sehingga setiap bagian di dalam perusahaan memperoleh arahan yang tepat guna menghindari penyimpangan di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Pengertian pengendalian menurut Usry dan Hammer (2001:4) yang diterjemahkan oleh Sirait dan Wibowo adalah sebagai berikut: "Pengendalian (Control) merupakan suatu usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting."

Lebih lanjut, Welsch, et al (2000:3) yang diterjemahkan oleh Purwaningsih dan Warow, mendefinisikan pengendalian sebagai berikut: "Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan."

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan suatu usaha membandingkan antara hasil kerja dengan rencana, dan kemudian mengoreksi setiap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2002:169) pengertian pengendalian penjualan adalah "sistem pengendalian penjualan meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan perusahaan, mengecek

c. Mendorong efisiensi.

d. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.”

D. Penelitian Terdahulu

Secara ringkas, penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini :

Tabel 2.5
Ringkasan Penelitian Terdahulu

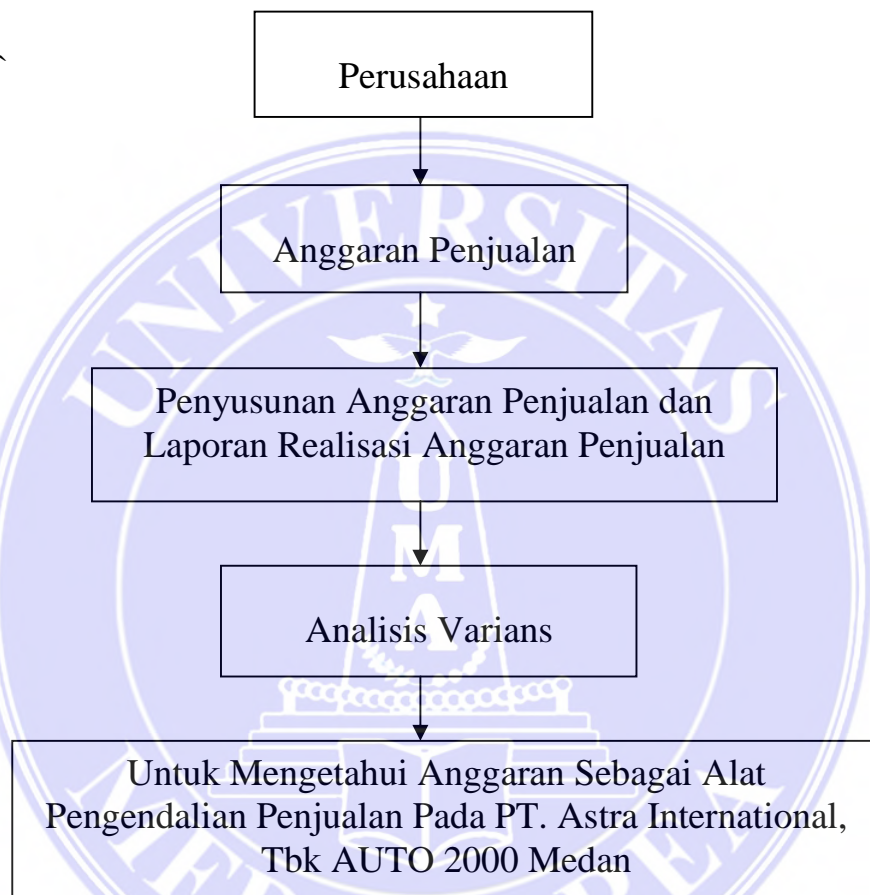
| No. | Nama | Tahun | Judul | Hasil Penelitian |
|-----|-----------------------|-------|---|---|
| 1 | Nadhirah Nagu | 2011 | Analisis Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Belanja Barang dan Jasa Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat) | Hasil penelitian menjelaskan bahwa Anggaran sebagai fungsi perencanaan dan kontrol merupakan alat yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Data rekening belanja yang terdapat dalam anggaran belanja daerah dapat menunjukkan apakah anggaran yang telah dibuat, dapat berperan sebagai pengontrol implementasi kegiatan pemerintah. Studi ini bertujuan untuk mengetahui apakah anggaran telah berfungsi sebagai alat pengendalian belanja barang dan jasa. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis data yang dapat memberikan gambaran yang jelas atas obyek yang diteliti, untuk kemudian diproses dan dianalisis untuk mengambil kesimpulan dan untuk menguji apakah anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian dengan menggunakan T-Test dengan kriteria jika terhitung < tabel maka H_0 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran telah berfungsi sebagai alat pengendalian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamasa provinsi Sulawesi Barat |
| 2 | Baginda S.R.A. Sormin | 2009 | Analisis Anggaran Sebagai Perencanaan Dan Pengendalian Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara | Hasil penelitian menjelaskan bahwa dalam penyusunan anggaran, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara menggunakan data dan informasi yang bersumber dari pengalaman dan juga |

| | | | | |
|---|--------------|------|--|--|
| | | | | <p>data aktual tahun-tahun sebelumnya. Fungsi anggaran sebagai alat perencanaan benar-benar fungsi dengan baik, karena Fakultas Ekonomi melakukan banyak pertimbangan dan analisa dalam penyusunan rencana anggarannya. Dan Fakultas Ekonomi membentuk Tim Anggaran yang terdiri dari unsur Program Studi, Departemen dan Bagian lain dalam lingkup Fakultas Ekonomi. Peran utama anggaran sebagai alat pengendalian di Fakultas Ekonomi adalah untuk mengontrol seluruh kegiatan yang dilakukan organisasi agar apa yang telah ditargetkan dapat tercapai, selain itu juga untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi agar dapat segera dilakukan tindakan revisi</p> |
| 3 | Franky Husin | 2013 | <p>Analisis Pengendalian Biaya Dan Varians Anggaran Dengan Realisasi Penjualan Pada PT. Vinayaka Abadi</p> | <p>Berdasarkan hasil pengamatan penulis pada perusahaan, ini yang terlihat dalam laporan anggaran penjualan dan laporan realisasi penjualan pada Tahun 2009 sering terjadi kesalahan dalam jumlah yang relative besar. Anggaran perusahaan disusun oleh pimpinan tanpa keterlibatan karyawan (Top Down) dengan menggunakan metode sederhana yaitu perusahaan meningkatkan anggaran penjualan dengan persentase tertentu dari realisasi penjualan tahun sebelumnya. Anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan dari tahun ke tahun cenderung meningkat walaupun anggaran yang ditetapkan pada tahun-tahun sebelumnya belum tercapai, selain itu perusahaan ini tidak pernah menganalisis lebih lanjut mengenai selisih (varians) yang terjadi antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan"</p> |

E. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual (conceptual framework) adalah suatu sistem logis dari tujuan-tujuan dan dasar-dasar yang saling terkait yang dapat mengarah pada standar-standar konsisten dan yang menentukan sifat, fungsi, dan batasan dari

akuntansi keuangan dan laporan-laporan keuangan. Berikut adalah kerangka konseptual dari perusahaan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual