

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Anggaran Perusahaan**

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

Menurut Soemarso S.R dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Suatu Pengantar" yang dimaksud dengan anggaran adalah :

“Sarana untuk menjabarkan tujuan perusahaan serta mencakup pembuatan rencana kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa datang serta nilai uang yang terlibat didalamnya.”(1992:11)

Menurut Ray H. Garrison dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Manajemen I" yang dimaksud dengan anggaran adalah :

“Rencana rinci yang menguraikan perihal pengadaan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lain-lainnya selama satu jangka waktu tertentu.”(1997:427)

Menurut Drs. M. Munandar dalam bukunya yang berjudul "Budgeting" yang dimaksud dengan anggaran adalah :

“Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.” (1994:1)

Dari pengertian tersebut diatas nampaklah bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur, yaitu:

## 1. Rencana

Ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, antara lain ialah :

- a. waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian.
- b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan.
- c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang.
- d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
- e. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut di waktu yang akan datang.

## 2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

## 3. Dinyatakan dalam unit moneter

Yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.

## 4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang.

Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu (periode) anggaran, dikenal dua macam anggaran, yaitu :

a. Anggaran Strategis (Strategic Budget)

Ialah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi.

b. Anggaran Taktis (Tactical Budget)

Ialah anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

Untuk dapat memilih jangka waktu berlakunya anggaran secara lebih tepat, perlulah dipertimbangkan beberapa faktor yang mempengaruhinya, antara lain :

- a. Luas pasar penjualan produk yang dihasilkan.
- b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
- c. Jenis produk yang dihasilkan perusahaan.
- d. Tersedianya data dan informasi untuk melakukan penaksiran-penaksiran.
- e. Keadaan perekonomian pada umumnya.

### 2.1.2 Kegunaan Anggaran

Anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja

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

## 2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

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

## 3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

### 2.1.3 Manfaat dan Keterbatasan Anggaran

Perkembangan anggaran di pandang dari segi manfaat yang ingin diperoleh pada dasarnya dibagi dalam tiga tahapan, yaitu:

#### 1. Anggaran sebagai alat penaksir

Dari segi manfaat yang dapat diperoleh ini merupakan perkembangan yang paling awal dari anggaran sebagai alat perencanaan. Aspek anggaran sebagai alat pengendali sedikit sekali dapat diperoleh dari tahap ini. Anggaran dengan manfaat minimal itu ternyata cukup banyak dijumpai dalam praktek karena alasan-alasan berikut ini:

- a. Keadaan data yang minimal dan kurang akurat menyebabkan sulitnya dilakukan proyeksi secara tepat.
- b. Tingginya kadar ketidakpastian yang dihadapi perusahaan.

2. Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi

Tahapan ini sudah setingkat lebih maju. Akuntansi keuangan mencatat apa yang sebenarnya terjadi dan melaporkannya. Tahapan ini dipakai mengingat:

- a. Data yang dimiliki relatif lengkap.
- b. Pasar yang dihadapi relatif stabil, dan manajemen tidak menghendaki diubahnya anggaran yang telah disahkan.

3. Anggaran sebagai alat penilai efisiensi

Tahapan ini merupakan tingkat perkembangan yang paling akhir. Baik fungsi perencanaan maupun fungsi pengendalian keduanya sama menonjolnya. Anggaran pada tahap ini membutuhkan persyaratan yang paling lengkap, antara lain:

- a. Data yang dimiliki sudah lengkap.
- b. Perusahaan sudah dapat menentukan angka-angka standar.
- c. Perubahan pasar sudah dapat diprediksikan sebelumnya.

Disamping itu anggaran sebagai suatu alat masih juga mengandung beberapa kelemahan-kelemahan, antara lain:

1. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (forecasting), betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat dan sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
2. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor baik yang controlable maupun yang uncontrolable.

3. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
4. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.

#### **2.1.4 Jenis-Jenis Anggaran**

Untuk mengenal anggaran, disini akan disajikan jenis-jenis dari anggaran menurut pendapat D. Hartanto dalam bukunya yang berjudul “Akuntansi Untuk Usahawan” yang membagi anggaran menjadi empat macam yaitu :

##### **1. Appropriation Budget**

Jenis anggaran ini memberikan pengeluaran yang boleh dilakukan untuk suatu hal tertentu. Batas ini merupakan jumlah maksimal yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu. Anggaran ini digunakan secara umum (dalam pemerintahan) biasanya disebut anggaran penerimaan dan belanja negara. Didalam perusahaan juga dipakai sebagai penelitian dan promosi penjualan pada perusahaan industri atau dagang.

##### **2. Performance Budget**

Anggaran jenis ini merupakan anggaran yang didasarkan atas fungsi aktivitas proyek. Apabila dibandingkan dengan anggaran Appropriation, maka anggaran ini pada intinya hanya memberikan batas maksimum untuk setiap pos biasa, misalnya :

- a. Biaya gaji karyawan
- b. Biaya angkut, dan lain-lain.

Jelaslah bahwa anggaran ini lebih memperhatikan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan. Oleh karena itu biaya-biaya yang diharapkan pada yang dicapai, juga akan membuat penelitian dan efisiensi.

### 3. Fixed Budget

Anggaran ini dibuat untuk ditingkatkan kegiatan selama jangka waktu tertentu yang dapat dinyatakan dengan persentase kapasitas atau jumlah produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu.

### 4. Fleksible Budget

Anggaran ini dibuat sesuai dengan perubahan volume kegiatan perusahaan yaitu dengan menentukan biaya tetap dan biaya variabel.

Selain yang telah disebutkan diatas, budget dibagi juga atas :

- a. Anggaran operasional, yaitu anggaran yang berisi tafsiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka atau periode tertentu yang akan datang dan meliputi sektor penghasilan (revenue) dan sektor biaya (expense) yang dituangkan kedalam bentuk rugi laba (income statement).
- b. Anggaran finansial, yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang. Di dalam anggaran finansial digambarkan tentang posisi pada periode tertentu yang dituangkan dalam bentuk neraca.

## 2.1.5 Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Menurut James A.F Stoner yang dimaksud dengan manajemen adalah:

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya

organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

(T. Hani Handoko, 1997:8)

Menurut Drs. M. Munandar dalam bukunya "Budgeting" yang dimaksud dengan manajemen adalah:

“Ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (planing), mengadakan pengorganisasian (organizing), mengadakan pengarahan dan pembimbingan (directing), mengadakan pengkoordinasian (coordinating), serta mengadakan pengawasan (controlling) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.”(1994:12)

Dari pengertian tersebut diatas nampaklah bahwa ada lima fungsi manajemen, yaitu:

1. Menyusun rencana untuk dijadikan pedoman kerja (planning).
2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (organizing).
3. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (directing)
4. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi diantara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan (coordinating).
5. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (controlling).

Sebagaimana dimuka telah diutarakan, fungsi (kegunaan) anggaran yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi

manajemen tersebut nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja, dan pengawasan kerja. Dengan demikian nampaklah bahwa anggaran adalah alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya.

## **2.2 Anggaran Penjualan**

### **2.2.1 Pengertian Anggaran Penjualan**

Menurut Ray H. Garrison dalam bukunya “Akuntansi Manajemen I” yang dimaksud dengan anggaran penjualan adalah:

“Rencana rinci yang menunjukkan penjualan yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang, umumnya ini dinyatakan baik dalam nilai uang maupun satuan produk.”(1997:436)

Menurut M. Munandar dalam bukunya yang berjudul “Budgeting” yang dimaksud dengan anggaran penjualan adalah:

“Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan, serta tempat (daerah) penjualannya.”(1994:49)

Dari pengertian tersebut diatas, jelaslah bahwa anggaran penjualan hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari seluruh rencana perusahaan di bidang pemasaran (sales planning).

### **2.2.2 Kegunaan Anggaran Penjualan**

Secara umum, semua anggaran, termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.

Secara Khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran-anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan.

### **2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan**

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran penjualan, secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

#### **1. Faktor-faktor intern**

Yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Penjualan tahun-tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu, maupun tempat (daerah) penjualannya.
- b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, metode penetapan harga jual dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.

- d. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya (kuantitatif), maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
- e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan pengembangannya di waktu yang akan datang.
- f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan serta kemungkinan-kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang.

## 2. Faktor-faktor ekstern

Yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan.

Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Keadaan persaingan di pasar.
- b. Posisi perusahaan dalam persaingan.
- c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- d. Tingkat penghasilan masyarakat.
- e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan.
- f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- h. Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen, dan kemungkinan perubahannya.

### 2.2.4 Proses Penyusunan Anggaran Penjualan

Menurut M. Munandar dalam bukunya "Budgeting", untuk menyusun anggaran penjualan, diperlukan penaksiran-penaksiran (forecasting). Menurut

sifatnya, cara (metode) untuk melakukan penaksiran-penaksiran tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Yang bersifat kualitatif (non statistical method)

Ialah cara penaksiran yang menitik beratkan pada pendapat seseorang. Adapun beberapa cara penaksiran yang bersifat kualitatif ini antara lain:

- a. pendapat pimpinan Bagian Pemasaran.
- b. Pendapat para petugas penjualan.
- c. Pendapat lembaga-lembaga penyalur.
- d. Pendapat konsumen (melalui penelitian pasar).
- e. Pendapat para ahli yang dipandang memahami (konsultan)

2. Yang bersifat kuantitatif (statistical method)

Ialah cara penaksiran yang menitik beratkan pada perhitungan-perhitungan angka dengan menggunakan berbagai metode statistika.

Menurut Drs. Gunawan Adisaputro, MBA dan Drs. Marwan Asri, MBA dalam bukunya yang berjudul "Anggaran Perusahaan I edisi 3" dalam menyusun anggaran penjualan, langkah yang perlu dilakukan meliputi:

1. Penentuan dasar-dasar anggaran

- a. Penentuan relevant variabel yang mempengaruhi penjualan.
- b. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
- c. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.

2. Penyusunan rencana penjualan

- a. Analisa ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro, seperti:
  - moneter

- kependudukan
- kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah dibidang ekonomi
- teknologi

Dan menilai akibatnya terhadap permintaan industri.

b. Melakukan analisa industri

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.

c. Melakukan analisa prestasi penjualan yang lalu

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu.

d. Analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan di masa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti:

- Bahan mentah
- Tenaga kerja
- Kapasitas produksi
- Keadaan permodalan

e. menyusun forecast penjualan yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggaran segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu (Forecasted Sales).

f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (Budgeted Sales).

g. Menghitung rugi/laba yang mungkin diperoleh (Budgeted Profit).

h. Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak lain yang berkepentingan.