BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Efektivitas

2.1.1 Pengertian Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah dicapai. Efektivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang *(view point)* dan dapat dinilai dengan berbagai cara dan mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi. Seperti yang dikemukakan oleh Anthony (2009 : *203*) dalam bukunya *Sistem informasi* mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut:

> **"Efektivitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dan sasaran yang harus dicapainya."**

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa efektivitas lebih memfokuskan pada akibat atau pengaruh sedangkan efisiensi menekankan pada ketepatan mengenai sumber daya, yaitu mencakup anggaran, waktu, tenaga, alat dan cara supaya dalam pelaksanaannya tepat waktu.

Menurut pendapat Arrens (2008 : 817) dalam bukunya *Auditing Pendekatan Terpadu* mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut:

> **"Efektivitas adalah menilai apakah suatu lembaga atau organisasi telah memenuhi tujuan yang ditetapkan dalam mencapai standar kelayakan yang mengacu kepada pencapaian suatu tujuan"**

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas selalu berhubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dimana suatu perusahaan dapat diartikan telah dioperasikan secara efektif apabila perusahaan tersebut dapat mencapai hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sebagai berikut:

a. Adanya tujuan yang jelas,

b. Struktur organisasi,

c. Adanya dukungan atau partisipasi masyarakat,

d. Adanya sistem nilai yang dianut.

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan organisasi adalah memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Struktur dapat mempengaruhi efektifitas dikarenakan struktur yang menjalankan organisasi. Struktur yang baik adalah struktur yang kaya akan fungsi dan sederhana. Selanjutnya, tanpa ada dukungan dan partisipasi serta sistem nilai yang ada maka akan sulit untuk mewujudkan organisasi yang efektif. Faktor-

faktor yang mempengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang seriuas apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas.

2.2 Anggaran

2.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Nilai suatu anggaran tergantung pada perencanaan dan pengendalian anggaran, apabila terjadi penyimpangan atas pelaksanaan anggaran dikarenakan terlalu tinggi dalam penetapannya, maka diperlukan cara untuk mengendalikannya yaitu dengan cara meninjau kembali hasil penetapan anggaran sebelumnya sehingga pada saat pelaksanaan dapat terwujud dengan baik serta dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran tersebut sehingga pada periode yang akan datang dapat dijadikan sebagai perbaikan yang positif. Anggaran juga merupakan alat bantu bagi perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya yaitu memperoleh laba dengan memproduksi barang atau jasa untuk dijual kepada konsumen sehingga perusahaan memperoleh penghasilan yang optimal.

Anggaran atau lebih sering disebut sebagai " *budget* " mempunyai definisi yang beragam, namun apabila dicermati lebih teliti masing-masing definisi tersebut mempunyai definisi yang sama.

Pengertian anggaran menurut M. Nafarin (2007 : 9) dalam bukunya yang berjudul *Anggaran Perusahaan,* yaitu:

> **"Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan".**

Sedangkan menurut Darsono dan Ari Purwanti (2008:1) dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Manajemen* terdapat beberapa macam pengertian tentang anggaran antara lain sebagai berikut :

"1. Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran formal.
2. **Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.**
3. **Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggungjawab; suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.**
4. **Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.**
5. **Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub-sistem yang memerlukan hubungan dengan subsistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.**
6. **Anggaran dianggap sebagai yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan; anggaran sekaligus juga disebut su-sistem.**
7. **Anggaran sebagai suatu system tersiri dari tiga lapisan yaitu : inti system, sub-sistem penunjang, sub-sistem lingkungan. Inti system ialah sasaran laba; sub-sistem penunjang ialah berbagai aktivitas yang membantu kelancaraan kerjanya inti system seperti struktur organisasi, administrasi, analisis data, angka-angka standard an sebagainya. Sub-sistem lingkungan ialah lingkungan eksternal**

organisasi seperti ekonomi, sosial, politik, budaya dan sebagainya yang mempengaruhi bekerja suatu sistem organisasi.

8. **Anggaran atau budget adalah sama dengan profit planning. Perencanaan laba meliputi : perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan penggunaan bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya overhead, perencanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan admistrasi dan seterusnya. Modal tersebut pada umumnya disebut anggaran berkala yang lengkap atau master budget."**

Selain itu menurut Tendi Haruman (2007 : 3) dalam bukunya yang berjudul *Sistem Akuntansi*, menjelaskan anggaran sebagai berikut:

> "**Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun"**

Dari beberapa definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dalam bentuk kuantitas dan dalam suatu periode tertentu.

2.2.1.1 Kegunaan Anggaran

Adapun kegunaan pokok anggaran menurut M. Nafarin (2007 : 18), yaitu sebagai berikut:

1. **Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memiliki sumber dan penggunaan dana.**
2. **Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari maupun jenis pengguanaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.**
3. **Untuk mengadakan jyumlah dana yang dicari dan digunakan.**
4. **Untuk merasionalkan sumber dan pengguanaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.**
5. **Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan lebih terlihat.**

6. **Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan**

2.2.1.2 Karakteristik Anggaran

Karakteristik anggaran menurut oleh Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2008 : 1) (penerjemah oleh F.X Kurniawan Tjakrawala), yaitu:

"1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit usaha.
2. Dinyatakan dalam unit moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali setuju anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan."

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan. Selain itu, anggaran berisi komitmen manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab agar mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

2.2.1.3 Manfaat dan Tujuan Anggaran

Manfaat anggaran menurut M. Nafarin (2007 : 19), diantaranya :

a. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
b. Dapat memotivasi pegawai.
c. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
d. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.

e. **Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.**
f. **Alat pendidikan bagi para manajer.**

Sedangkan tujuan dari pembuatan anggaran menurut M. Nafarin (2007:19) yaitu :

"a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun kerena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan."

Maka dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses dari perbandingan dan analisis dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui pula kelemahan-kelemahan dan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

2.2.1.4 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Menurut Tendi Haruman & Sri Rahayu (2007:8) 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 anlisis 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 dan atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (sense of participation).**

Di samping beberapa keunggulan tersebut di atas, terdapat pula beberapa kelamahan antara lain :

a. **Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.**
b. **Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.**
c. **Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.**
d. **Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.**

2.2.1.5 Jenis-Jenis Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran juga mencakup seluruh aspek kegiatan perusahan. Oleh karena itu anggaran terdiri dari berbagai macam yang mempunyai kegunaan masing-masing. Dalam menyusun anggaran, pengelompokan anggaran sangatlah penting. Dengan mengelompokkan

anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan.

Menurut M.Nafarin (2009:31) anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, sebagai berikut:

1. **Segi Dasar Penyusunan**

   Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri atas anggaran variabel dan anggaran tetap.

a. **Anggaran variabel (*variable budget*) adalah 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.**
b. **Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.**

2. **Segi Cara Penyusunan**

   Dilihat dari segi penyusunan, anggaran terdiri atas anggaran periodik dan anggaran kontinu.

a. **Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu.**
b. **Anggaran kontinu (*continous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat.**

3. **Segi Jangka Waktu**

   Dilihat dari segi jangka waktunya, anggaran terdiri dari atas anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang.

a. **Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.**
b. **Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.**

4. **Segi Bidang**

Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran tersebut bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).

a. Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contohnya adalah anggaran penjualan/pendapatan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, dan anggaran beban usaha.

b. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan dan anggaran utang.

5. Kemampuan Menyusun

Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri atas anggaran komprehensif dan anggaran parsial.

a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap.

b. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

6. Segi Fungsi

Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri atas anggaran tertentu dan anggaran kinerja.

a. Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.

b. Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

7. Segi Metode Penentuan Harga Pokok Produk

Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri atas anggaran tradisional dan anggaran berdasar kegiatan.

a. **Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat. Anggaran berdasar fungsional (*fungsional based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penentuan harga pokok penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggran induk atau anggaran tetap. Anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penentuan harga pokok variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.**
b. **Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penetapan harga pokok berdasarkan kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.**

Berdasarkan definisi dan penjelasan diatas , penulis dapat menyimpulkan bahwa jenis-jenis anggaran dapat dibedakan berdasarkan kelompoknya yaitu sebagai berikut : Segi Dasar Penyusunan, Segi Cara Penyusunan, Segi Metode Penentuan Harga Pokok Produk, Segi Fungsi, Kemampuan Menyusun, Segi Bidang dan Segi Jangka Waktu.

2.2.1.6 Prinsip-Prinsip Anggaran

Sebelum menyusun sebuah anggaran, maka manajemen suatu perusahaan harus mematuhi prinsip-prinsip anggaran agar sesuai dengan rencana yang telah disusun. Dibawah ini merupakan prinsip-prinsip anggaran yaitu :

Menurut **RA Supriyono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu (2007 : 9)** menyatakan bahwa prinsip-prinsip dasar yang

harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan sesuai dengan rencana adalah

sebagai berikut:

“ *1. Management Involvement*
2. Organizational Adaption
3. Responsibility Accounting
4. Full Communication
5. Timeliness
6. Reward and Punishment.”

Adapun penjelasan prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran adalah :

1. *Management Involvement*

   Keterlibatan manajemen dalam penyusunan rencana mempunyai makna bahwa manajemen mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan.

2. *Organizational Adaption*

   Suatu rencana keuangan harus disusun berdasarkan struktur organisasi dimana ada ketegasan wewenang dan tanggung jawab.

3. *Responsibility Accounting*

   Agar rencana keuangan dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus didukung adanya suatu system responsibility accounting yang polanya disesuaikan dengan pertanggung jawaban manajemen keuangan perusahaan.

4. *Full Communication*

Suatu perencanaan dan pengendalian dapat berjalan secara efektif apabila antara tingkatan manajemen mempunyai pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang akan dicapai.

5. *Timeliness*

Laporan-laporan mengenai realisasi rencana harus diterima manajer yang berkompeten tepat pada waktunya agar informasi tersebut berguna bagi manajemen.

6. *Reward and Punishment*

Manejemen harus melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Jadi manajer yang kinerjanya dibawah atau melebihi standar harus dapat diketahui sehingga pemberian r*eward* atau *punishment* oleh manajemen menjadi transparan.

Berdasarkan definisi dan penjelasan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip anggaran terdiri dari *Management Involvement, Organizational Adaption, Responsibility Accounting, Full Communication, Timeliness* dan *Reward and Punishment.* Oleh sebab itu manajemen yang akan menyusun suatu anggaran harus menatati prinsip-prinsip tersebut agar suatu anggaran yang telah direncakan dapat terwujud.

2.2.1.7 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran

harus mampu menanamkan *"sense of commitment*" dalam diri penyusunnya. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian

Menurut **Mulyadi (2007 :513)** dalam bukunya *"Akuntansi Manajemen"* penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini:

"Syarat penyusunan anggaran adalah :

1. Partisipasi para manajer pusat pertangguangjawaban dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua belah pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyususnan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkainan kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh oleh *operating managers* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.
2. Organisasi anggaran. Proses punyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, Fungsi penelaah,*(review)* dan pengesahan *(approval)* usulan anggaran, dan fungsi adminitrasi anggaran, komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak perlu dibentuk untuk melaksanakan fungsi review dan approval terhadap rancangan anggaran yang diterima dari *operating managers*. Dengan pendekatan *top-down* komite anggaran berkewajiban menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang memberikan pedoman bagi *operating managers* dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran.
3. **Pengguanaan informasi akuntansi pertangguang jawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertangguang jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan scor *(score)* yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan**

berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran anggaran".

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa penyusunan anggaran partisipasi para menajer untuk keikutsertaan dalam merumuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan ditempuh dalam pencapaian sasaran anggaran, kemudian dalam penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran dan penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran dengan demikian informasi akuntansi pertanggung jawaban mencerminkan *scor* yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi dalam mencapai sasaran anggaran.

2.2.2 Penjualan

2.2.2.1 Pengertian Penjualan

Menurut M. Nafarin (2007:166) dalam bukunya yang berjudul *Penganggaran Perusahaan*, pengertian penjualan adalah :

"**Penjualan berarti proses kegiatan menjual yaitu dari kegiatan penetapan harga jual sampai produk didistribusikan ketangan konsumen (pembeli)"**

Sedangkan pengertian penjualan menurut Chairul Marom (2009 : 28) dalam buku *Sistem Akuntansi Perusahaan Dagang* menyatakan bahwa :

"Penjualan artinya penjualan barang dagangan sebagai usaha pokok perusahaan yang biasanya dilakukan secara teratur".

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penjualan adalah persetujuan kedua belah pihak antara penjual dan pembeli, dimana penjual menawarkan suatu produk dengan harapan pembeli dapat menyerahkan sejumlah uang sebagai alat ukur produk tersebut sebesar harga jual yang telah disepakati.

Penjualan merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan, semakin besar aktivitas penjualan di suatu perusahaan, maka akan semakin besar pula biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan tersebut.

Dari definisi diatas maka dapat diambil kesimpulan sebagai suatu bentuk perpindahan (transfer) dari penjual kepada pembeli sesuai dengan syarat dan kondisi yang disepakati. Tujuan dari penjualan yaitu menjual apa yang telah dihasilkan dan bukan penghasilan apa yang dapat dijual dalam perusahaan mempunyai tujuan diantaranya sebagai berikut:

1. Mencapai jumlah atau volume tertentu
2. Mendapat laba tertentu
3. Menunjang pertumbuhan perusahaan

Perusahaan yang kegiatan utamanya melakukan penjualan biasanya menyatakan jumlah penjualannya dalam bentuk unit-unit, ini merupakan bagian dari hasil penjualan produk yang terjual dibandingkan dengan

produk yang tersedia yang bisa dinyatakan dalam bentuk data numerik atau deretan angka.

2.2.3 Anggaran Penjualan

2.2.3.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Pengertian anggaran penjualan menurut M. Nafarin (2007:166) Dalam bukunya yang berjudul *Anggaran Perusahaan* yaitu :

"Anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu".

Selain itu menurut Darsono dan Ari Purwanti (2008:15) anggaran penjualan adalah :

"Anggaran Penjualan ialah rencana pendapatan (revenue) perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih"

Sedangkan Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) pengertian anggaran penjualan adalah sebagai berikut :

"Anggaran Penjualan ialah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan di jual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat atau daerah penjualannya."

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Oleh karena itu,

anggaran penjualan sering disebut dengan anggaran kunci. Berhasil tidaknya sebuah perusahaan bergantung pada keberhasilan bagian penjualan dalam meningkatkan penjualannya. Penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan mencari laba secara maksimal. Kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan mengakibatkan kesalahan pada anggaran yang lain.

2.2.3.2 Manfaat Anggaran Penjualan

Menurut Welsch Hilton dan Gordon (2007 : 174), manfaat anggaran penjualan yaitu:

1. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan dimasa datang.
2. Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan (contoh dalam rencana pemasaran).
3. Untuk memberikan informasi penting berisi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh.
4. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

2.2.3.3 Tujuan dan Kegunaan Anggaran Penjualan

Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah :

"Untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan di masa lalu, khususnya di bidang penjualan"

Sedangkan kegunaan dari anggaran penjualan ialah :

"Sebagai pedoman kerja, alat koordinasi dan pengawasan kerja serta sebagai dasar bagi penyusunan budget-budget lainnya"

2.2.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Penjualan

Menurut M. Nafarin (2007 : 169) bahwa anggaran penjualan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya:

"1. Faktor Pemasaran
Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional,atau internasional; keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoli, atau bebas; keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen apakah konsumen akhir atau konsumen industri.

1. Faktor Keuangan
Yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain mengenai kemampuan modal kerja mendukung pencapaian target penjualanyang dianggarkan, seperti untuk membeli bahan baku, membayar upah, biaya promosi produk dan lain-lain.

2. Faktor Ekonomis
Yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain dengan meningkatnya penjualan berarti meningkatkan laba (rentabilitas) atau sebaliknya.

3. Faktor Kebijakan Perusahaan
Yaitu seperti kebijakan membuat produk dengan kualitas nomor satu sehingga kesempatan untuk menjual produk nomor dua dan nomor tiga menjadi tertutup

4. Faktor Perkembangan Penduduk
Faktor perkembangan penduduk juga mempengaruhi anggaran, misalnya peningkatan kelahiran dapat meningkatkan konsumsi susu, pakaian, mainan dan lain-lain.

5. Faktor Kondisi Politik, Sosial, Budaya, Pertahanan dan Keamanan

6. Faktor Teknis
Apakah kapasitas seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah.

7. Faktor Lainnya
Apakah pada musim tertentu anggaran penjualan ditambah, apakah kebijaksanaan pemerintah tidak berubah sampai lama anggaran yang disusun harus dapat dipertahankan."

Sedangkan ada dua faktor lagi yang akan disebutkan dan harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran penjualan menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) yaitu:

"1. Faktor-faktor Internal
- **a. Penjualan tahun-tahun yang lalu**
- **b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan**
- **c. Kapasitas produksi yang dimiliki serta kemungkinan perluasannya**
- **d. Tenaga kerja yang tersedia baik jumlah maupun keahliannya**
- **e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan**
- **f. Fasilitas lain yang menunjang**

2. Faktor Ekternal
- **a. Keadaan persaingan di pasar**
- **b. Posisi perusahaan dalam persaingan**
- **c. Tingkat perumbuhan penduduk**
- **d. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan.**
- **e. Kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah yang berpengaruh"**

2.2.3.5 Periode Anggaran Penjualan

Menurut Welsch Hilton dan Gordon (2009 : 175) ada dua jenis periode anggaran penjualan yaitu:

1. Anggaran Penjualan Jangka Panjang (*Strategi Sales Plan*)

Anggaran penjualan yang waktunya sesuai dengan *corporate plan*, anggaran penjualan jangka panjang biasanya dalam jumlah tahunan dan menyangkut analisis mendalam mengenai potensi pasar di masa mendatang yang dapat diakibatkan oleh perubahan populasi, keadaan perekonomian dan lain-lain.

2. Anggaran Penjualan Jangka Pendek (*Tactical Sales Plan*)

Anggaran penjualan yang periodenya biasanya hanya mencangkup satu tahun atau dua belas bulan, lalu dirinci lagi dalam triwulan atau bulanan. Anggaran penjualan jangka pendek harus disusun berdasarkan daerah pertanggung jawaban untuk memudahkan perencanaan dan pengendaliannya.

2.2.3.6 Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Menyusun Anggaran Penjualan

Adapun beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam penyusunan anggaran penjualan menurut Agus Ahyari (2008:208) adalah sebagai berikut :

a. Rincian jumlah dan jenis produk perusahaan
b. Rincian daerah pemasaran
c. Diskriminasi harga
d. Potongan harga
e. Rincian penjualan bulanan

Dengan mempertimbangkan kepada beberapa hal tersebut diatas, maka anggaran penjulan produk perusahaan dapat disusun. Semakin jelas anggaran penjualan dalam perusahaan tersebut disajikan, semakin mudah pula manajemen perusahaan yang bersangkutan melaksanakan koordinasi dan pengawasan kegiatan penjualannya.

2.2.3.7 Langkah Dalam Menyusun Anggaran Penjualan

Dalam menyusun anggaran penjualan, langkah yang perlu diperhatikan menurut M. Nafarin (2007 : 176) yaitu:

"1. Mempertimbangkan faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan.
2. Menetapkan harga jual untuk produk tertentu dan daerah tertentu.
3. Membuat taksiran (ramalan penjualan) tiap jenis produk yang akan dijual dan penentuan produk yang akan dijual pada daerah tertentu.
4. Memperhitungkan anggaran penjualan.
5. Menyusun anggaran penjualan."

2.3 Hubungan Realisasi Anggaran Penjualan

Anggaran merupakan rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh rencana kegiatan perusahaan. Anggaran penjualan merupakan anggaran yang sangat penting dalam proyeksi dan penghasilan yang realistis dan pendukung utama dalam menyusun rencana anggaran komprehensif perusahaan. Sebab jika anggaran penjualan bersifat tidak realistis seperti "*over convidence"* atau terlalu percaya diri maka sebagian besar dari rencana laba keseluruhan juga akan ikut tidak realistis. Menurut Kusnadi (2008:54)

" Realisasi anggaran penjualan merupakan pelaksanaan nyata mengenai budget yang terperinci tentang penjualan selama periode berlangsung."

Anggaran penjualan yang telah di realisasikan dengan seefektif dan seefisien mungkin akan memciptakan kegiatan operasional yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu meningkatkan laba.

Sehingga dengan laba yang dihasilkan, perusahaan dapat tetap tumbuh dan dan berkembang mengikuti persaingan dunia usaha. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mulyadi (2007:68) bahwa :

> "**Realisasi anggaran dapat dijadikan sebagai kerangka kerja untuk menilai prestasi kerja perusahaan. Inilah berarti bahwa dengan adanya kegiatan penganggaran yang baik dan perencanaan, maka kegiatan operasional perusahaan akan dapat berjalan sesuai dengan harapan jika kegiatan operasional berjalan dengan baik, maka tujuan perusahaan akan tercapai dengan kata lain laba perusahaan mengalami peningkatan."**

Adapun rumus perkembangan realisasi anggaran penjualan dalam satuan persen diperoleh dari perhitungan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Perubahan RAP tahun sekarang} - \text{Perubahan RAP tahun sebelumnya}}{\text{Perubahan Realisasi anggaran Penjualan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$