BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Anggaran

Suatu perusahaan, baik perusahaan yang berskala kecil, besar maupun juga dalam lembaga pemerintahan memerlukan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan keuangan haruslah dilakukan secara memadai. Keadaan itu disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan yang ada didalam perusahaan yang mempunyai kegiatan yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Kegagalan pelaksanaan salah satu kegiatan akan mempunyai akibat terhadap kegiatan lain yang ada dalam suatu bagian atau bahkan dengan bagian yang lain di dalam perusahaan maka dari itu perusahaan harus melaksanakan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan dengan sebaik-baiknya dan secara terpadu.

Anggaran dalam suatu perusahaan merupakan suatu alat yang penting bagi manajemen. Sebab untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah direncanakan, manajemen harus dapat mengambil keputusan yang tepat diantara berbagai alternatif yang ada. Untuk itu manajemen memerlukan alat bantu yang dapat digunakan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan perusahaan. Selain itu anggaran merupakan fungsi yang sangat penting kerena merupakan dasar bagi pelaksanaan fungsi-fungsi yang lainnya. Salah satu alat bantu yang digunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan fungsi utama manajemen yaitu perencanaan dan pengendalian anggaran.

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran perusahaan (*budget)* mempunyai definisi yang beranekaragam. Namun bila di amati dengan teliti definisi ini mempunyai pengertian yang sama, untuk mendapatkan pengertian yang lebih jelas dan tepat mengenai anggaran. Dibawah ini penulis mengemukakan beberapa definisi anggaran yang dinyatakan oleh para ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

M Nafarin meyatakan bahwa:

“ Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang “.

(2007:11)

Sedangkan menurut **RA Supriyono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa :

“ 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 ”.

(2007:3)

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa Anggaran merupakan rencana yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang.

2.1.1.2 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** 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.**

(2009:31)

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.

2.1.1.3 Manfaat dan Fungsi Anggaran

Adanya penganggaran mempermudah manajemen dalam melakukan perencanaan sebagai prioritas utama dalam tugas mereka, untuk lebih jelasnya penulis sajikan manfaat dan fungsi dari anggaran menurut para ahli, yaitu:

Menurut **M.Nafarin** anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

a. **Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.**
b. **Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan**
c. **Dapat memotivasi karyawan.**
d. **Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan**
e. **Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.**
f. **Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.**
g. **Alat pendidikan bagi manajer.**

(2009:19)

Selain memiliki banyak manfaat, anggaran mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

a. **Anggatan dibuat berdasarkan taksiran dan anggaran sehingga mengandung unsur ketidakpastian.**
b. **Menyususn anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.**
c. **Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.**

(2009:20)

Menurut **Agus Ahyari** penggunaan anggaran dalam perusahaan akan mendapatkan manfaat sebagai berikut :

1. **Terdapatnya Perencanaan Terpadu**
   Dengan menggunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan "disentuh" oleh anggaran perusahaan.

2. **Terdapatnya Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan**
   Kegiatan yang ada dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih pasti karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.
3. **Terdapatnya Alat Koordinasi dalam Perusahaan**
   Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan mempergunakan anggaran sebagai pedoman akan berarti melakukan kegiatan dalam perusahaan dibawah koordinasi yang baik.
4. **Terdapatnya Alat Pengawasan yang Baik**
   Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.
5. **Terdapatnya Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan**
   Dalam jangka waktu tertentu manajemen perusahaan akan dapat menyusun evaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut dengan mempergunakan anggaran sebagai alat

(2008:5)

Sedangkan fungsi anggaran Menurut **RA Supriyono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** adalah sebagai berikut :

“ 1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

2. Fungsi Koordinasi (*Coordinating*)

3. Fungsi Pengawasan (*Controlling*). “

(2007:5)

Dari beberapa manfaat anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya, selain itu anggaran juga memiliki manfaat sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam perusahaan, karena dengan menggunakan anggaran maka perusahaan dapat merencanakan masa depan perusahaan.

2.1.1.4 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** 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.”

(2007:9)

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.

2.1.1.5 Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan atau yang paling bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan keseluruhan. Akan tetapi dalam suatu perusahaan dibentuk sebuah komite anggaran, komite anggaran tersebut anggotanya terdiri dari Manajer Pemasaran, Manajer Produksi, Manajer Keuangan dan Manajer Pengawasan.

Dengan demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani oleh pimpinan tertinggi perusahaan.

Menurut **M. Nafarin** mengemukakan bahwa prosedur penyusunan anggaran terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut :

"1. Tahap penentuan pedoman perencanaan.
2. Tahap persiapan anggaran.
3. Tahap penentuan anggaran.
4. Tahap pelaksanaan anggaran."

(2005:8-9)

Adapun penjelasan dari tahapan prosedur penyusunan anggaran perusahaan yang terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut :

1. Tahap Penentuan Pedoman Perencanaan

   Yaitu tahap yang menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberpa bulan sebelum tahun anggaran sebelumnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum menysusun anggaran terlebih dahulu direktur melakukan dua hal yaitu :

a. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan dari asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
b. Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan dan sekretaris serta manajer lainnya sebagai anggota.

2. Tahap Persiapan Anggaran

   Yaitu tahapan dimana manajer perusahaan terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*forecast sale*) sebelum menyusun anggaran penjualan perusahaan. Setelah tahap tersebut selesai manajer keuangan untuk menyusun anggaran lainnya.

3. Tahap Penentuan Anggaran

   Yaitu tahapan diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi, dengan materi rapat berupa perundingan mengenai rencana penyusunan anggaran, Setiap komponen anggaran serta pengesahan dan pendiskusian anggaran.

4. Tahap Pelaksanaan Anggaran

   Yaitu tahapan dilaksanakannya anggaran oleh semua unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah di analisis anggaran disampaikan pada redaksi.

Dari uraian diatas penulis artikan bahwa prosedur penyusunan terdiri dari empat tahap, yaitu penentuan pedoman perencanaan anggaran, persiapan anggaran, tahap penentuan anggaran dan tahap pelaksanaan anggaran.

Menurut **RA Supryiono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh suatu komite anggaran/panitia anggaran yang beranggotakan manajer-manajer fungsional. Keanggotaan dari komite anggaran, antara lain :

" 1. Salah satu anggota direksi
2. Manajer pemasaran
3. Manajer produksi
4. Manajer keuangan
5. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia."

(2007:10)

Adapun penjelasan organisasi penyusunan anggaran adalah :

1. Salah satu anggota direksi

   Biasanya adalah direktur keuangan yang bertugas memberikan pedoman umum penyusunan anggaran dan menentukan tujuan perusahaan, baik tujuan umum maupun tujuan khusus.

2. Manajer pemasaran

   Manajer pemasaran bertugas menyusun anggaran penjualan (sales budget) anggaran biaya distribusi termasuk biaya iklan dan promosi.

3. Manajer produksi

   Manajer produksi bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan seluruh kegiatan produksi, seperti : jumlah yang akan diproduksi, biaya tenaga kerja, biaya bahan baku, *factory overhead*, depresiasi.

4. Manajer keuangan

   Manajer keuangan bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan.

5. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia.

   Bertugas menyusun anggaran yang berhubungan dengan biaya umum, administrasi dan personalia.

Fungsi pokok komite anggaran ini adalah :

a. Memutuskan kebijakan umum di bidang anggaran.
b. Menanyakan, menerima, dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai organisasi baik anggaran jangka pendek maupun anggaran jangka panjang.
c. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian organisasi.
d. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan.
e. Menggabungkan data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.
f. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah digabung sebelum disahkan
g. Mengeluarkan laporan periodik yang memperlihatkan analisis antara anggaran dengan realisasinya serta merekomendasikan perbaikan.

Pada dasarnya pimpinan tertinggi perusahaan memegang tanggung jawab tertinggi penyusunan anggaran, karena pimpinan tertinggi perusahaan berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan–kegiatan perusahaan secara keseluruhan, namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan pada bagian lain di dalam perusahaan yang berkepentingan.

2.1.1.6 Tujuan Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan alat dalam manajemen yang memberikan petunjuk mengenai beberapa perkiraan yang tersedia pada suatu saat dan untuk beberapa lama, tujuan penyusunan anggaran dalam setiap perusahaan pada dasarnya sama, yaitu merencanakan posisi anggaran untuk suatu periode tertentu yang akan datang.

Menurut **RA Supriyono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** Tujuan penyusunan anggaran adalah :

1. **“ Untuk menyatakan harapan/sasaran perubahan secara jelas dan formal. Sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.**
2. **Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.**
3. **Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan**
4. **Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya**
5. **Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.”**

(2007:6)

Berdasarkan definisi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan dari penyusunan anggaran adalah untuk Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan, Merasionalkan sumber dana dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal, Menampung dan menganalisis serta memutusakan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan dan Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran, lebih jelas dan nyata terlihat.

2.1.2 Anggaran Penjualan

Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan bagi sebuah perusahaan diperoleh apabila perusahaan tersebut melakukan aktivitas utamanya yaitu menjual barang atau jasa dengan harga jual yang lebih tinggi dari harga pokoknya.

Anggaran penjualan pada dasarnya merupakan anggaran dasar yang bisa menjadi patokan bagi penyusunan anggaran-anggaran lainnya dalam perusahaan, sehingga perusahaan bisa mengkalkulasikan berapa besar biaya yang dikeluarkan dan berapa besar keuntungan yang akan dihasilkan. Beberapa ahli memberikan definisi mengenai anggaran penjualan sebagai berikut:

Menurut **Garrison, Norren dan Brewer** yang diterjemahkan oleh **Nuri Handuan** menyatakan bahwa:

***"Sales budget* (anggaran penjualan) adalah skedul detail yang menunjukkan perkiraan penjualan untuk periode mendatang, penjualan ini biasanya disajikan dalam unit maupun nilai mata uang penjualan."**

(2006:42)

Menurut **Ngadirin Setiawan** menyatakan bahwa:

"Anggaran penjualan merupakan dasar dari seluruh penyusunan anggaran lainnya. Anggaran penjualan umumnya memuat tentang jenis produk, volume penjualan, harga per satuan unit produk yang dijual serta nilai total penjualan keseluruhan."

(2011:17)

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian anggaran penjualan adalah suatu estimasi yang biasanya berisi jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat penjualannya dan disusun berdasarkan analisis dari penjualan dimasa lampau dan kondisi pasar saat ini.

Adapun manfaat atau kegunaan dari anggaran penjualan yang dikemukakan oleh **M. Munandar** adalah :

"Secara umum, semua *budget* termasuk *budget* 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. Sedangkan secara khusus anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua budget dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, *budget* penjualan harus disusun paling awal dari pada semua *budget* yang lain, yang ada dalam perusahaan".

(2006 : 49)

Salah satu kegiatan perusahaan yang penting adalah penjualan. Dengan penjualan perusahaan dapat menjaga kelangsungan hidupnya, pendapatan penjualan digunakan kembali untuk membiayai kegiatan operasi perusahaan.

Perencanaan terhadap aktivitas penjualan dapat diwujudkan dengan cara menyusun suatu anggaran penjualan yang merupakan proyeksi penjualan yang diharapkan dalam suatu periode. Karena anggaran penjualan adalah anggaran laba-rugi yang paling kritis dan paling besar derajat ketidakpastiannya, maka diperlukan ketelitian dan kecermatan dalam langkah penyusunannya. Bila perencanaan terhadap kegiatan penjualan dapat dilaksanakan dengan baik maka diharapkan perusahaan dapat memperoleh laba seperti yang diharapkan.

2.1.2.1 Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan

Tujuan dari penyusunan anggaran penjualan sesuai yang dinyatakan oleh **Welsch, Hilton dan Gordon** yang diterjemahkan oleh **Purwatiningsih dan Moudy Warouw** adalah sebagai berikut :

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

(2006:147)

Dari tujuan anggaran penjualan tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pendapatan dimasa mendatang dan bagaimana cara manajemen mencapainya melalui kegiatan perencanaan dan pengendalian penjualan.

2.1.2.2 Dasar Penyusunan Anggaran Penjualan

Sebagaimana yang telah penulis uraikan di atas bahwa anggaran penjualan merupakan dasar bagi penyusunan anggaran-anggaran yang lainnya diperusahaan. Oleh karena itu, dalam menyusun anggaran penjualan haruslah secermat dan seakurat mungkin. Dalam penyusunan anggaran penjualan ini mencakup tujuan perusahaan, strategi perusahaan serta peramalan penjualan.

Untuk lebih jelasnya ada beberapa langkah dalam penyusunan anggaran penjualan yang dikemukakan oleh **Gunawan Adi Saputro** yaitu :

"1. Penentuan dasar-dasar anggaran.

2. Penyusunan rencana penjualan."

(2007 : 127)

Adapun penjelasan dari langkah-langkah dalam menyusun anggaran penjualan di atas yaitu :

1. Penentuan Dasar-Dasar Anggaran
    a. Penentuan *relevant variable* yang mempengaruhi penjualan.
    b. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
    c. Penentuan strategi pasar yang dipakai.
2. Penyusunan Rencana Penjualan
    a. Analisis Ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti : Moneter, kependudukan, kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah dibidang ekonomi, teknologi, serta menilai akibatnya terhadap permintaan industri.
    b. Melakukan Analisis Industri

        Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
    c. Melakukan Analisis Prestasi Penjualan Yang Lalu

        Analisis ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui *market share* yang dimiliki perusahaan dimasa lampau.
    d. Analisis Penentuan Prestasi Penjualan Yang Akan Datang

        Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa 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 anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu.
f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan (*Budgeted Sales*).
g. Menghitung rugi/laba yang diperoleh (*Budgeted Profit*).
h. Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak yang berkepentingan.

Dari uraian di atas dapat diikhtisarkan bahwa penyusunan anggaran penjualan yang tidak baik dapat mengakibatkan anggaran induk menjadi tidak bermanfaat dan hanya merupakan pemborosan waktu serta usaha. Begitupun jika anggaran penjualan tidak realistik maka sebagian besar atau bahkan semua bagian dari perencanaan laba juga tidak realistik. Ketidakpastian akan kekuatan dan faktor diluar kendali manajemen, mengakibatkan perencanaan penjualan merupakan titik yang paling kritis yang dihadapi oleh suatu perusahaan.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bila taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk dapat melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai dasar informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam menyusun anggaran penjualan dalam suatu perusahaan.

Menurut **M. Nafarin** penyusunan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

"1. Faktor pemasaran.
2. Faktor keuangan.
3. Faktor ekonomis.
4. Faktor teknis.
5. Faktor lainnya."

(2007 : 23-24)

Adapun penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan yaitu :

1. Faktor Pemasaran
   a. Luas pasar, apakah bersifat lokal, regional, nasional.
   b. Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoli atau bebas.
   c. Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industri.
2. Faktor Keuangan

   Apakah model kerja perusahaan mampu untuk mencapai target penjualan yang dianggarkan, seperti untuk : beli bahan baku, bayar upah, biaya promosi produk, dan lain-lain.
3. Faktor Tekhnis

   Apakah kapasitas terpasang seperti mesin dan alat mampu memenuhi target penjualan yang dianggarkan, apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah didapat dan murah biayanya.
4. Faktor Ekonomis

   Apakah dengan meningkatkan penjualan akan meningkakan laba atau sebaliknya.

5. Faktor Lainnya

   Apakah pada musim tertentu anggaran penjualan ditambah, apakah kebijaksanaan pmerintah tidak berubah, sampai berapa lama anggaran yang disusun masih dapat dipertahankan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa selain peramalan penjualan yang diperlukan untuk penyusunan anggaran tetapi perlu juga dipertimbangkan faktor-faktor yang dapat berpengaruh terhadap penjualan seperti faktor pemasaran, faktor keuangan, faktor ekonomis, faktor teknis, dan faktor lainnya.

2.1.3 Penjualan

Penjualan merupakan suatu kegiatan yang penting dalam perusahaan, kegiatan ini berpengaruh terhadap kehidupan suatu perusahaan. Untuk perusahaan yang relative kecil biasanya bagian penjualan di pegang langsung oleh pemilik perusahaan, tetapi bagi perusahaan besar bagian ini di pimpin oleh kepala bagian yang bertanggungjawab kepada pimpinan perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Penjualan

Menurut **Bayu Swastha** penjualan adalah :

“Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi”.

(2007 : 8)

Sedangkan menurut Mulyadi menyatakan sebagai berikut:

"kegiatan penjualan terdiri dari transaksi penjualan barang atau jasa, baik secara tunai ataupun kredit"

(2007:8)

Sedangkan pengertian penjualan menurut **Moekijat** adalah:

" Melakukan penjualan adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mencari pembeli, mempengaruhi, dan memberi petunjuk agar pembelian dapat menyesuaikan kebutuhannya dengan produksi yang ditawarkan serta mengadakan perjanjian mengenai harga yang menguntungkan bagi kedua belah pihak ".

(2007 : 48)

Dari penjelasan diatas maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa penjualan adalah suatu kegiatan dan cara untuk mempengaruhi pribadi agar terjadi pembelian (penyerahan) barang atau jasa yang ditawarakan, berdasarkan harga yang telah disepakati oleh kedua belah pihak yang terkait dalam kegiatan tersebut.

2.1.4 Realisasi Penjualan

Realisasi penjualan merupakan pencatatan hasil penjualan aktual, dimana hasil dari penjualan actual dibandingkan dengan anggaran penjualan yang terjadi antara hasil penjualan dengan anggaran penjualan untuk dicantumkan didalam laporan realisasi penjualan. Untuk lebih jelasnya, dibawah ini peneliti sajikan definisi realisasi penjualan menurut **Kamus Besar Bahasa Indonesia** yaitu :

"Realisasi adalah proses menjadikan nyata, perwujudan, cak wujud, kenyataan, pelaksanaan yang nyata".

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa realisasi merupakan suatu proses yang harus diwujudkan untuk menjadi kenyataan dan dalam proses tersebut diperlukan adanya tindakan dan pelaksanaan yang nyata agar realisasi tersebut dapat sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Agar manajemen dapat mengetahui sejauh mana hal-hal yang ditetapkan dalam anggaran telah dilaksanakan, diperlukan laporan yang disusun secara sistematis dan terperinci mengenai realisasi penjualan. Laporan realisasi penjualan digunakan untuk memberikan informasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan, pengawasan dan pengendalian kegiatan organisasi. Karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajernya yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Menurut **Ardiyos** mengemukakan pengertian mengenai realisasi :

"Realization (Penyerahan) adalah pengakuan terhadap perolehan pada waktu terjadinya penjualan barang dagangan bagi usaha eceran atau pada saat penyerahan jasa bagi usaha pelayanan".

(2007 : 380)

Sedangkan menurut **M. Munandar** Laporan *budget* adalah :

"Laporan *budget (Budget Report)* ialah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan *budget,* beserta analisis dan evaluasinya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang".

(2007 : 329)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa realisasi penjualan dapat dijadikan penilaian prestasi kerja suatu perusahaan. Pada saat realisasi penjualan dapat tercapai dari yang dianggarkan maka perusahaan akan mengalami peningkatan penjualan. Laporan *budget* menunjuakan analisis perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam *budget* dengan angka-angka realisasinya yang tercantum dalam catatan akuntansi. Analisis perbandingan menunjukan apakah ada penyimpangan antara anggaran dan realisasi. Apakah penyimpangan itu bersifat positif (menguntungkan) ataukah bersifat negatif (merugikan).

Penyimpangan yang terjadi dan bersifat positif (menguntungkan), maka kebijakan tindak lanjutnya diarahkan supaya yang positif tersebut akan terulang kembali pada periode berikutnya. Sebaliknya bilamana penyimpangan penyimpangan yang terjadi bersifat negatif (merugikan), maka tindak lanjutnya diarahkan agar yang negatif tidak akan terulang kembali pada periode berikutnya.

Setelah diketahuinya penyimpangan yang terjadi, dapatlah dinilai (*evaluasi*) apakah kegiatan pelaksanaan *budget* dapat dikatakan “berhasil” ataukah “kurang berhasil”. Dari hasil analisis perbandingan tersebut, maka pimpinan perusahaan dapat membuat kebijakan sebagai tindak lanjut untuk menghadapi periode berikutnya. Oleh karena itu analisis perbandingan begitu penting bagi penyusunan kebijakan tindak lanjut untuk menghadapi periode berikutnya, maka laporan *budget* perlu disusun secara teratur (berkala) dengan selang waktu yang tidak terlalu lama.