

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### 2.1. Anggaran

##### 2.1.1. Definisi Anggaran

Menurut Bragg (2014:1), anggaran (*budget*) adalah dokumen tentang ramalan hasil dan posisi keuangan perusahaan bisnis tertentu, untuk satu atau lebih periode. Paling tidak, anggaran berisi estimasi laporan laba-rugi yang menggambarkan hasil keuangan yang diantisipasi.

Menurut Sasongko dan Parulian (2017:2), anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya adalah jumlah produk dan harga jual untuk tahun depan.

Menurut Rahayu dan Rachman (2013:5), anggaran merupakan alat bagi manajemen yang merupakan memegang peranan penting dalam sistem pengendalian manajemen sebuah perusahaan, terutama dalam proses perencanaan (*planning*) dan pengawasan (*controlling*). Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kuantitatif.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana kerja perusahaan yang akan dijalankan dalam suatu periode tertentu yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif.

##### 2.1.2. Jenis-jenis Anggaran

Menurut Sasongko dan Parulian (2017:4), perusahaan menyusun anggaran induk (*master budget*) yang dapat dibagi kedalam dua kelompok, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional terdiri atas anggaran penjualan sampai anggaran (*proforma*) laba rugi.

Adapun anggaran keuangan terdiri atas anggaran kas dan anggaran (proforma) neraca.

Berikut adalah gambar pengelompokan anggaran beserta jenis-jenis anggarannya:



Sumber: Sasongko dan Parulian (2017:5)

1. Anggaran penjualan, menyajikan jumlah unit barang barang atau jasa sekaligus harganya yang diharapkan dapat dijual oleh perusahaan di masa depan.
2. Anggaran produksi, memperlihatkan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Barang jadi yang akan diproduksi untuk setiap periode anggaran harus memperhatikan tingkat penjualan dalam unit, serta jumlah persediaan akhir dan awal barang jadi.
3. Anggaran pemakaian dan pembelian bahan baku, menyajikan dua informasi berikut.
  - a. Jumlah kebutuhan pemkaian bahan baku yang diperlukan dalam satu periode anggaran dtentukan oleh jumlah barang jadi yang akan di produki dn standar kebutuhan bahan baku untuk setiap satu unit barang jadi.
  - b. Nilai pembelian bahan baku dalam rupiah yang akan dibeli dalam satu periode anggaran diperoleh dengan menambahkan bahan baku yang diperlukan untuk produksi dengan persediaan akhir bahan baku dan dikurangi dengan persediaan awal bahan baku yang ada di perusahaan. Nilai pembelian bahan baku dalam rupiah diperoleh dengan mengalikan jumah bahan baku yang akan dibeli dengan perkiraan harga beli bahan baku per unitnya.
4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung memperlihatkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk memproduksi barang jadi yang ditetapkan dalam anggaran produksi. Selain itu anggaran biaya tenaga kerja

langsung juga memperlihatkan tingkat upah yang akan diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsungnya.

5. Anggaran biaya overhead produksi memperlihatkan perkiraan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencapai target produksi seperti yang ditetapkan dalam anggaran produksi.
6. Anggaran biaya produksi memperlihatkan biaya produksi yang akan dikeluarkan kepada suatu tahun anggaran produksi sebenarnya hanya mengumpulkan informasi-informasi yang terdapat pada anggaran pemakaian bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran overhead.
7. Anggaran beban operasi memperlihatkan perkiraan beban operasi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Secara umum anggaran beban operasi dibagi dalam dua kelompok, yaitu beban penjualan (*selling expenses*) dan beban administrasi (*administration expenses*).
8. Anggaran laba rugi disusun untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang jumlah laba atau rugi bersih yang akan diperoleh perusahaan dalam satu periode anggaran.
9. Anggaran kas disusun oleh perusahaan agar pihak manajemen memperoleh informasi tentang likuiditas perusahaan pada periode mendatang karena anggaran kas menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas pada suatu periode anggaran.
10. Anggaran neraca menyajikan informasi kepada manajemen tentang hasil akhir seluruh anggaran yang telah disusun sebelumnya (anggaran penjualan sampai anggaran kas). Anggaran neraca juga memperlihatkan kepada

manajemen tentang pengaruh kebijakan yang diambil oleh manajemen terhadap aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan dalam suatu periode anggaran.

### 2.1.3. Karakteristik dan Fungsi Anggaran

Menurut Halim, dkk (2019:173), anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.
- Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun data keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual atau produksi).
- Anggaran umumnya meliputi periode 1 tahun.
- Anggaran merupakan komitmen manajemen; yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
- Anggaran yang telah disetujui dirubah hanya jika terjadi kondisi khusus.
- Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Halim, dkk (2019:174), penyusunan anggaran mempunyai 4 sasaran pokok, yaitu anggaran berguna untuk:

- Memperjelas rencana strategi.
- Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi.
- Melimpahkan tanggung jawab kepada manajer, untuk memberikan otorisasi jumlah yang diizinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan.
- Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer.

Menurut Halim, dkk (2019:175), anggaran mempunyai 2 peran penting di dalam sebuah perusahaan. Di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk perencanaan (*planning*) dan di satu sisi anggaran berperan sebagai alat untuk pengendalian (*control*) jangka pendek bagi suatu organisasi. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan

dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen di dalam perusahaan. Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial unit usaha yang dinyatakan dalam satuan keuangan yang dibuat dalam periode 1 tahun. Anggaran yang telah disusun akan menjadi dasar dalam pengendalian untuk mengendalikan kegiatan unit organisasi.

#### **2.1.4. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Anggaran yang dibuat merupakan salah satu alat manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan laba. Anggaran yang akan dibuat harus diperhatikan dengan sangat detail dalam menentukan nilai dan rentang waktu yang digunakan. Maka dalam hal ini, proses penyusunan anggaran harus diselesaikan tepat waktu agar anggaran tersebut dapat siap digunakan untuk periode selanjutnya.

Menurut Putrayasa dan Saputra (2018:26) prosedur penyusunan anggaran yang digunakan yaitu:

1. *Top-Down Budgeting*. Penganggaran *top-down* adalah anggaran yang disusun oleh manajemen puncak untuk manajemen bawahnya. Kelemahan dari metode ini yaitu kurangnya komitmen bawahan, seringkali tidak dapat dilaksanakan, sulit berhasil mencapai tujuan.
2. *Bottom-Up Budgeting*. Penganggaran *bottom-up* adalah anggaran yang disusun sendiri oleh manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas. Kelemahan dari metode ini yaitu seringkali tidak dipertimbangkan keselarasan tujuan, kurang terkendali, tujuan yang ingin dicapai terlalu mudah.
3. Gabungan. Penganggaran ini merupakan gabungan antara *Top-Down Budgeting* dan *Bottom-Up Budgeting*.

Menurut Bragg (2014:261-263), proses mempersiapkan anggaran harus sangat teratur mengikuti jadwal yang ditetapkan, sehingga anggaran yang



telah selesai siap digunakan untuk tahun fiskal berikutnya. Berikut ini langkah-langkah dasar yang harus diikuti:

1. Perbarui asumsi anggaran. Kaji ulang asumsi tentang lingkungan bisnis perusahaan yang digunakan sebagai dasar untuk anggaran terakhir, dan perbarui bila diperlukan.
2. Tinjau penghambatnya. Tentukan tingkat kapasitas penghambat utama yang menjadi kendala bagi perusahaan untuk menghasilkan penjualan lebih lanjut, dan definisikan bagaimana kendala ini akan berdampak pada pertumbuhan pendapatan tambahan perusahaan.
3. Tersedianya dana. Tentukan jumlah pendanaan yang paling mungkin akan terjadi selama periode anggaran, yang dapat membatasi rencana pertumbuhan.
4. Hal-hal penting pada penetapan biaya bertahap (*step costing*). Tentukan apakah biaya bertahap (*step costs*) akan dikeluarkan selama rentang aktivitas bisnis yang paling mungkin pada periode mendatang, dan definisikan jumlah biaya-biaya tersebut pada tingkat aktivitas berapa akan terjadi.
5. Ciptakan paket anggaran. Salin ke depan petunjuk penganggaran dasar dari paket petunjuk yang digunakan pada tahun sebelumnya. Perbarui dengan memasukkan beban aktual terakumulasi sampai saat ini yang dikeluarkan pada tahun berjalan, dan juga setahunkan informasi ini untuk seluruh tahun berjalan. Tambahkan komentar ke paket itu, nyatakan informasi biaya bertahap, operasi penghambat, dan keterbatasan dana yang diperkirakan untuk tahun anggaran mendatang. Demikian juga nyatakan pedoman untuk permohonan penganggaran modal.
6. Terbitkan paket anggaran. Terbitkan paket anggaran pribadi, jika mungkin dan jawab setiap pertanyaan dari para penerima. Demikian juga nyatakan tanggal jatuh tempo *draft* pertama paket anggaran.
7. Dapatkan ramalan pendapatan. Dapatkan ramalan pendapatan dari manajer penjualan, validasi dengan CEO, dan kemudian distribusikan ke para manajer bagian lain. Mereka menggunakan informasi pendapatan setidaknya sebagian sebagai dasar untuk mengembangkan anggarannya sendiri.
8. Dapatkan anggaran bagian. Dapatkan anggaran dari semua bagian, periksa jika terjadi kesalahan, dan bandingkan dengan kendala operasi penghambat, pendanaan, dan biaya bertahap. Sesuaikan anggaran jika perlu.
9. Validasi kompensasi. Kirimkan permohonan kompensasi yang terkandung dalam bagian anggaran kepada manajer sumber daya manusia untuk validasi. Validasi ini harus mencakup memandangkan terhadap rentang upah dan memastikan apakah pajak penghasilan dihitung dengan benar.
10. Validasi rencana bonus. Minta tim manajer senior memvalidasi persyaratan yang diatur pada rencana bonus, dan apakah kondisi perjanjian itu wajar. Jika pembayaran bonus lebih mungkin terjadi

daripada tidak, masukkan ke dalam anggaran, bersama dengan pajak penghasilan yang berlaku.

11. Dapatkan informasi pelepasan aset tetap. Dapatkan perincian dari bagian/departemen aktiva tetap yang akan dibuang, dan kemungkinan harga yang akan diperoleh dari aset itu. Sertakan informasi ini ke dalam anggaran pembiayaan.
12. Dapatkan permohonan anggaran modal. Validasi semua permohonan anggaran modal dan teruskan ke tim manajemen senior dengan komentar dan rekomendasi. Pandankan dengan laporan pelepasan aset tetap untuk memastikan bahwa aset yang bersangkutan diganti.
13. Perbaharui model anggaran. Masukkan semua informasi anggaran ke model anggaran induk. Pastikan bahwa tarif pajak penghasilan dalam model itu diperbarui untuk tahun anggaran ini. Perbarui beban penyusutan dalam model ini, berdasarkan pelepasan aset tetap dan informasi permohonan anggaran modal telah diterima.
14. Tinjau anggaran. Bertemulah dengan tim manajemen senior untuk meninjau anggaran. Sorotilah masalah kendala yang mungkin, dan segala keterbatasan yang disebabkan oleh pembatasan pendanaan. Demikian juga ujilah validitas rasio perputaran piutang usaha, rasio perputaran persediaan, dan rasio perputaran utang usaha dalam kaitannya dengan metrik historis, serta penjualan per wiraniaga. Catat semua komentar yang dibuat oleh tim manajemen, dan teruskan informasi ini kembali ke pencetus anggaran, dengan permintaan untuk mengubah anggaran mereka.
15. Proseslah iterasi anggaran. Lacak permintaan perubahan anggaran yang beredar, dan perbarui model anggaran dengan iterasi baru ketika permintaan itu tiba. Pastikan untuk memperbarui estimasi beban bunga dan pendapatan, ketika anggaran pembiayaan itu diklarifikasi.
16. Dapatkan persetujuan. Teruskan anggaran ke dewan direksi untuk dimintakan persetujuannya.
17. Terbitkan anggaran. Buat versi anggaran yang telah pasti dan distribusikan ke semua penerima yang berwenang.
18. Sesuaikan bagan akun. Hilangkan akun pada bagan akun yang terlalu kecil sehingga tidak ada anggaran yang terkait dengannya, jika mungkin. Demikian juga tambahkan akun ketika lini anggaran baru diciptakan.
19. Muat anggaran. Muat informasi anggaran ke perangkat lunak keuangan, sehingga dapat menghasilkan laporan anggaran versus aktual.
20. Verifikasi muatan anggaran. Bandingkan anggaran yang dimuat ke dalam perangkat lunak akuntansi terhadap versi anggaran yang disetujui, dan sesuaikan setiap kesalahan.
21. Kunciilah anggaran. Prakarsai proteksi *password* atas model anggaran. Demikian juga buat salinan model itu dan arsipkan salinannya.
22. Dokumentasikan masalah proses. Setelah semua langkah-langkah lain telah selesai maka tinjau seluruh proses penganggaran dengan staf



bagian anggaran, dan siapkan memo tentang bagaimana cara proses itu ditingkatkan di tahun berikutnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diketahui bahwa prosedur penyusunan anggaran merupakan suatu hal yang sangat detail. Prosedur penyusunan anggaran dimulai dengan memperbarui asumsi anggaran sesuai dengan lingkungan bisnis perusahaan, kemudian meninjau hambatan-hambatan yang menjadi kendala bagi perusahaan dan kemungkinan adanya biaya bertahap (*step cost*), ketersediaan dana dan modal, mengadakan paket anggaran, validasi kompensasi dan rencana bonus, mendapatkan informasi tentang pelepasan aset tetap, peninjauan kembali anggaran dengan tim manajemen senior, hingga mendapatkan persetujuan dari dewan direksi. Setelah anggaran tersebut disetujui, anggaran kemudian dimuat ke dalam perangkat lunak keuangan dan akuntansi untuk menghasilkan laporan anggaran dengan reallisasinya, kemudian berikan proteksi menggunakan *password*. Terakhir mendokumentasikan seluruh proses anggaran yang telah ditinjau untuk dapat ditingkatkan di tahun berikutnya.

## **2.2. Anggaran Penjualan**

### **2.2.1. Definisi Anggaran Penjualan**

Menurut Sasongko dan Parulian (2017:10), anggaran penjualan menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah barang jadi yang akan dijual oleh perusahaan dan harga jual yang diharapkan diperoleh untuk periode anggaran mendatang.

Menurut Rudianto (2009:48), anggaran penjualan adalah rencana kerja perusahaan dimasa mendatang pada suatu kurun waktu tertentu dibidang penjualan produk perusahaan.

Menurut Hery (2014:97), anggaran penjualan merupakan proyeksi yang disetujui oleh komite anggaran, yang menjelaskan mengenai besarnya tingkat penjualan yang diharapkan, baik dalam jumlah unit (kuantitas) maupun jumlah moneter (rupiah).

Menurut Manalu dan Poluan (2018:29), anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu.

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

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

### **2.2.2. Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan**

Penyusunan anggaran penjualan merupakan tahap awal bagi manajemen untuk mengambil keputusan mengenai pemasaran dan rencana penjualan yang komprehensif.

Menurut Yuda, dkk (2011:20) Tujuan utama penyusunan anggaran penjualan adalah:

1. Mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa mendatang;
2. Menentukan kebijakan manajemen di masa mendatang;
3. Memberikan informasi penting bagi perencanaan lain perusahaan;
4. Memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan;

5. Dasar penugasan bagi personalia yang bertanggung jawab atas anggaran penjualan.

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

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah untuk merencanakan tingkat penjualan di periode yang akan datang dan sebagai dasar bagi pihak manajemen untuk menjalankan kegiatan perencanaan dan pengendalian di bidang penjualan.

### **2.2.3. Pengelompokan Anggaran Penjualan**

Menurut Rudianto (2009:48), anggaran penjualan dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa variabel tertentu, yang saling terintegrasi satu dengan lainnya, misalnya pengelompokan berdasarkan:

1. Wilayah pemasaran.  
Pembagian rencana penjualan berdasarkan target wilayah geografis tertentu, misalnya penjualan untuk provinsi DKI, Jawa timur, Sulawesi Selatan, Bali, Kalimantan, dan sebagainya.
2. Kelompok konsumen  
Rencana penjualan dapat pula dibagi berdasarkan kelompok yang ingin dijadikan penjualan oleh perusahaan, misalnya berdasarkan kelompok umur tertentu, jenis tingkat pendapat, tingkat pendidikan, suku, dan sebagainya.
3. Jenis produk  
Pengelompokan rencana penjualan berdasarkan jenis produk, berarti membagi target penjualan berdasarkan jenis produk yang dihasilkan atau yang ingin dijual perusahaan. Misalnya target penjualan di dalam perusahaan garmen yang membaginya berdasarkan jenis produk, seperti celana panjang, celana santai, kemeja pria, celana dalam, dan sebagainya.
4. Kelompok wiraniaga  
Pengelompokan penjualan yang dilakukan berdasarkan kelompok berarti membagi target volume penjualan yang harus dicapai oleh setiap wiraniaga atau setiap tim wiranaga yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya, Ali harus mampu menjual 120 unit per bulan, Budi harus dapat menjual 150 unit per bulan, atau tim wiraniaga yang

dipimpin Doni harus mampu menjual 1.600 unit per bulan, dan sebagainya.

5. Waktu terjadinya penjualan

Rencana penjualan dapat juga dibagi berdasarkan target waktu yang ingin dicapai perusahaan. Misalnya anggaran penjualan bulanan, anggaran penjualan triwulan, anggaran penjualan enam bulanan, anggaran penjualan tahunan, dan sebagainya.

6. Dan sebagainya.

Pengelompokan anggaran penjualan berdasarkan variable-variabel tersebut akan memudahkan anggota tim pemasaran mengerti hal-hal yang dikerjakan yang terkait dengan rencana penjualan tersebut. Pengelompokan anggaran penjualan tersebut. Pengelompokan anggaran penjualan memperjelas hal-hal yang harus dikerjakan oleh tim pemasaran berdasarkan rincian target yang jelas ditetapkan.

Berikut ini merupakan contoh pengelompokan anggaran penjualan berdasarkan beberapa variabel diatas.

PT. Garamenindo adalah sebuah perusahaan produsen pakaian merk “Triple S” yang berkedudukan di Jakarta. Setiap wilayah pemasaran dipimpin seorang manajer cabang. Perusahaan ini memproduksi kemeja anak laki-laki dan wanita, pakaian, dewasa pria, celana panjang pria dan wanita. Untuk tahun 2010, perusahaan ini merencanakan menjual:

- Pakaian anak sebanyak 1.000 stel pakaian, dimana sebanyak 60% merupakan pakaian anak lelaki dan sisanya pakaian anak perempuan dengan harga masing-masing sebesar Rp. 30.000 dan Rp.40.000 per stel.
- Kemeja pria dewasa sebanyak 15.000 stel pakaian seharga Rp.60.000 per stel.
- Celana panjang sebanyak 20.000 stel di mana sebanyak 70% merupakan celana panjang pria dan sisanya celana panjang wanita, dengan harga masing-masing sebesar Rp.75.000 dan Rp.85.000 per stel-nya.

- Dari target penjualan tersebut, diharapkan sebanyak 30% dapat dijual di wilayah DKI, sebanyak 10% di wilayah Jawa Barat, sebanyak 25% di Jawa Timur dan sisanya di Bali.
- Dari total volume penjualan yang direncanakan untuk tahun 2010 tersebut, dialokasikan masing-masing sebanyak 10% untuk bulan sisanya. Pengalokasian volume penjualan tersebut didasarkan pada histori penjualan tahun-tahun sebelumnya.
- Perusahaan memiliki 9 orang wiraniaga, dan target penjualan mereka adalah:

**Tabel 2.1**  
**Target Penjualan Per Wiraniaga**

Nama Wiraniaga	Wilayah	Target Penjualan
Ali	DKI-Jakarta	60%
Benny	DKI-Jakarta	40%
Cepot	Jawa Barat	70%
Dedi	Jawa Barat	30%
Emon	Jawa Tengah	50%
Ferry	Jawa Tengah	50%
Gunawan	Jawa Timur	60%
Harry	Jawa Timur	40%
Iwan	Bali	100%

Berdasarkan data tersebut, maka pengelompokan anggaran berdasarkan beberapa variabel sebagai berikut:

1. Anggaran penjualan berdasarkan jenis produk

**Tabel 2.2**  
**Anggaran Penjualan Berdasarkan Jenis Produk**

Jenis Produk	Volume	Harga	Nilai
Pakaian Anak Laki-laki (PAL)	6,000	30,000	180,000,000
Pakaian Anak Perempuan (PAP)	4,000	40,000	160,000,000
Kemeja Pria (KP)	15,000	60,000	900,000,000
Celana Panjang Pria (CPP)	14,000	75,000	1,050,000,000
Celana Panjang Wanita (CPW)	6,000	85,000	510,000,000
Total Rp.			2,800,000,000



Seperti terlihat di dalam table di atas, pakaian anak direncanakan diproduksi sebanyak 10.000 stel, di mana sebanyak 60% merupakan pakaian anak laki-laki (PAL) dan sisanya pakaian anak perempuan (PAP). Itu berarti anak laki-laki (PAL) ditargetkan dijual sebanyak 6.000 unit dengan harga Rp. 30.000 per unitnya, sehingga nilai penjualan untuk PAL diharapkan tercapai sebesar Rp. 180.000.000. Sedangkan untuk produksi PAP ditargetkan dijual sebanyak 4.000 unit dengan harga jual sebesar Rp.40.000 per unitnya, sehingga menghasilkan target penjualan sebesar Rp.160.000.000. Demikian pula untuk produk-produk yang lain, dihitung dengan cara yang sama.

2. Anggaran penjualan berdasarkan periode waktu

**Tabel 2.3**  
**Anggaran Penjualan Berdasarkan Periode Waktu (per bulan)**

Bulan	Produk				
	PAL	PAP	KP	CPP	CPW
Januari	600	400	1,500	1,400	600
Februari	600	400	1,500	1,400	600
Maret	300	200	750	700	300
April	300	200	750	700	300
Mei	300	200	750	700	300
Juni	300	200	750	700	300
Juli	300	200	750	700	300
Agustus	300	200	750	700	300
September	600	400	1,500	1,400	600
Oktober	900	600	2,250	2,100	900
Nopember	600	400	1,500	1,400	600
Desember	900	600	2,250	2,100	900
<b>Total</b>	<b>6,000</b>	<b>4,000</b>	<b>15,000</b>	<b>14,000</b>	<b>6,000</b>

Untuk tahun 2010 perusahaan merencanakan menjual sebanyak 6.000 unit PAL.

Dari total volume penjualan yang direncanakan tersebut, sebesar 15% atau

sebanyak 900 unit dialokasikan pada bulan Oktober dan Desember 2010, sebesar 10% atau sebanyak 600 unit akan dialokasikan pada bulan Januari, Februari, September dan November. Sedangkan pada bulan-bulan selebihnya ditargetkan dijual sebesar 5% atau sebanyak 300 unit PAL. Metode yang sama digunakan untuk produk lainnya.

**Tabel 2.4**  
**Anggaran Penjualan Berdasarkan Periode Waktu (per triwulan)**

Triwulan	Produk				
	PAL	PAP	KP	CPP	CPW
1	1,500	1,000	3,750	3,500	1,500
2	900	600	2,250	2,100	900
3	1,200	800	3,000	2,800	1,200
4	2,400	1,600	6,000	5,600	2,400
<b>Total</b>	6,000	4,000	15,000	14,000	6,000

Jika anggaran penjualan bulan tersebut dipersingkat ke dalam ke dalam anggran triwulanan, maka yang perlu dilakukan hanya menjumlahkan volume penjualan setiap tiga bulan ke dalam satu kelompok triwulan. Misalnya, volume penjualan PAL pada triwulan pertama merupakan penjumlahan dari penjualan di bulan Januari, Februari, dan Maret atau sebesar 1.500 unit (penjualan triwulan 1 =  $600+600+300$ ). Sedangkan penjualan PAL pada triwulan kedua adalah penjumlahan penjualan pada buln April, Mei dan Juni, atau sebesar 900 unit ( $300 + 300 + 300$ ). Penjualan PAL pada triwulan ketiga adalah penjumlahan penjualan pada bulan Juli, Agustus dan September atau sebesar 1.200 unit ( $300 + 300 + 600$ ). Sedangkan penjualan PAL pada triwulan keempat adalah adalah penjumlahan penjualan pada bulan Oktober, November, Desember atau sebesar 2.400 unit ( $900 + 600 + 900$ ). Metode yang sama juga digunakan untuk produk yang lain.

3. Anggaran penjualan berdasarkan wilayah pemasaran

**Tabel 2.5**  
**Anggaran Penjualan Berdasarkan Wilayah**

Jenis Produk	Wilayah Penjualan Per Wilayah					Volume Total	Harga Per Unit	Nilai Penjualan
	DKI	Jabar	Jateng	Jatim	Bali			
PAL	1,800	600	1,200	1,500	900	6,000	30,000	180,000,000
PAP	1,200	400	800	1,000	600	4,000	40,000	160,000,000
KP	4,500	1,500	3,000	3,750	2,250	15,000	60,000	900,000,000
CPP	4,200	1,400	2,800	3,500	2,100	14,000	75,000	1,050,000,000
CPW	1,800	600	1,200	1,500	900	6,000	85,000	510,000,000
Total Rp.								2,800,000,000

Untuk produk PAL misalnya, direncanakan akan dijual sebanyak 6.000 unit untuk seluruh wilayah pemasaran. Sedangkan yang akan dipasarkan diwilayah DKI sebanyak 30%, maka target volume pemasaran PAL untuk DKI sebesar  $6.000 \text{ unit} \times 30\% = 1.800 \text{ unit}$ . Untuk Jawa Barat demikian pula, yaitu ditargetkan penjualan PAL sebanyak 10%, maka anggaran pemasaran PAL untuk wilayah Jawa Barat sebanyak  $10\% \times 6.000 = 600 \text{ unit}$ . Untuk produk KP ditargetkan akan dijual sebanyak 15.000 stel untuk seluruh wilayah pemasaran, untuk wilayah DKI ditargetkan sebanyak 30%, maka anggaran pemasaran untuk wilayah DKI sebesar  $30\% \times 15.000 = 4.500 \text{ stel}$  pakaian. Sedangkan untuk wilayah Jawa Barat ditargetkan dapat dijual sebanyak 10%, maka anggaran penjualan KP untuk jabar sebanyak  $10\% \times 15.000 = 1.500 \text{ stel}$  pakaian. Metode yang sama digunakan untuk menghitung anggaran penjualan untuk wilayah lain untuk setiap produk yang direncanakan untuk dijual.

#### 4. Anggaran penjualan berdasarkan wiraniaga

**Tabel 2.6**  
**Anggaran Penjualan Berdasarkan Wiraniaga**

Nama Wiraniaga	Volume Penjualan per Jenis Produk				
	PAL	PAP	KP	CPP	CPW
Ali	1,080	720	2,700	2,520	1,080
Benny	720	480	1,800	1,680	720
Cepot	420	280	1,050	980	420
Deddy	180	120	450	420	180
Emon	600	400	1,500	1,400	600
Ferry	600	400	1,500	1,400	600
Gugun	900	650	2,250	2,100	900
Harry	600	400	1,500	1,400	600
Iwan	900	600	2,250	2,100	900
Total	6,000	4,050	15,000	14,000	6,000

Misalnya, wilayah DKI memiliki dua orang wiraniaga, yaitu Ali dan Benny dengan target masing-masing sebesar 60% dan 40% dari periode penjualan wilayah DKI. Sedangkan target penjualan DKI adalah sebesar 30% dan 40% dari total penjualan seluruh wilayah pemasaran. Maka untuk produk PAL volume penjualan yang dibebankan kepada Ali adalah sebesar  $6.000 \times 30\% \times 60\% = 1.080$  unit pakaian. Sedangkan untuk Benny sebesar  $6.000 \times 30\% \times 40\% = 720$  unit pakaian. Wilayah Jawa Barat memiliki dua orang wiraniaga, yaitu Cepot dan Deddy dengan target masing-masing sebesar 70% dan 30% dari total penjualan wilayah Jawa Barat. Sedangkan target penjualan Jawa Barat adalah sebesar 10% dari total penjualan seluruh wilayah pemasaran. Maka untuk produk KP volume penjualan yang dibebankan kepada Cepot adalah sebesar  $15.000 \times 10\% \times 70\% = 1.050$  unit pakaian. Sedangkan untuk Deddy sebesar  $15.000 \times 10\% \times 30\% = 450$  unit pakaian. Metode yang sama digunakan untuk produk yang lain dan wilayah serta wiraniaga yang lain.

#### 2.2.4. Taksiran Penjualan (*Sales Forecasting*)

Penyusunan anggaran penjualan mengharuskan perusahaan untuk memperkirakan jumlah unit yang akan dijual dan harga jualnya untuk satu periode anggaran. Perkiraan penjualan atau taksiran penjualan disebut juga dengan *sales forecasting*.

Menurut Rahayu dan Rachman (2013:31), taksiran penjualan adalah suatu teknik proyeksi tentang tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu periode tertentu dengan menggunakan berbagai asumsi tertentu. Atau, suatu cara untuk mengukur atau menaksir kondisi bisnis di masa yang akan datang.

Menurut Yuda, dkk (2011:1), *forecast* penjualan adalah tahapan yang dilakukan sebelum melakukan penyusunan anggaran penjualan. Pada analisis masa mendatang, yang dilakukan adalah analisis peramalan (*forecasting*) yang merupakan perkiraan mengenai sesuatu yang belum terjadi. Peramalan dilakukan untuk meminimumkan pengaruh ketidakpastian yang dihadapi perusahaan. Forecast bukan merupakan anggaran, melainkan sebagai salah satu masukan dalam penyusunan anggaran, karena *forecast* adalah ramalan tentang apa yang akan terjadi pada waktu mendatang.

Dalam membuat perkiraan penjualan, terdapat 2 metode yang digunakan yaitu metode kualitatif dan kuantitatif.

Definisi metode kualitatif dan kuantitatif Menurut Rahayu dan Rachman (2013:32), metode kualitatif (*qualitative methods*) merupakan suatu teknik proyeksi penjualan yang didasarkan atas pendirian/sikap, kepercayaan/keyakinan, perasaan, pengalaman dan intuisi manajer sehingga hal ini benar-benar bersifat subjektif. Metode kuantitatif (*Quantitative Methods*) merupakan cara penaksiran penjualan menggunakan metode-metode matematik (statistik) sehingga lebih objektif.

Metode kuantitatif terdiri dari beberapa cara yaitu analisis *trend*, analisis regresi dan metode analisis untuk tujuan khusus.

##### 1. Analisis *Trend*



Analisis *trend* menggunakan variabel penentu waktu atau misalnya penjualan yang akan datang ditentukan oleh penjualan beberapa tahun lalu. Menurut Rahayu dan Rachman (2013:32), Analisis *trend* terdiri dari beberapa metode, yaitu metode *trend* bebas (*free hand method*), metode *trend* setengah rata-rata (*semi average method*), metode *trend* moment (*trend moment method*) dan metode kuadrat terkecil (*least square method*).

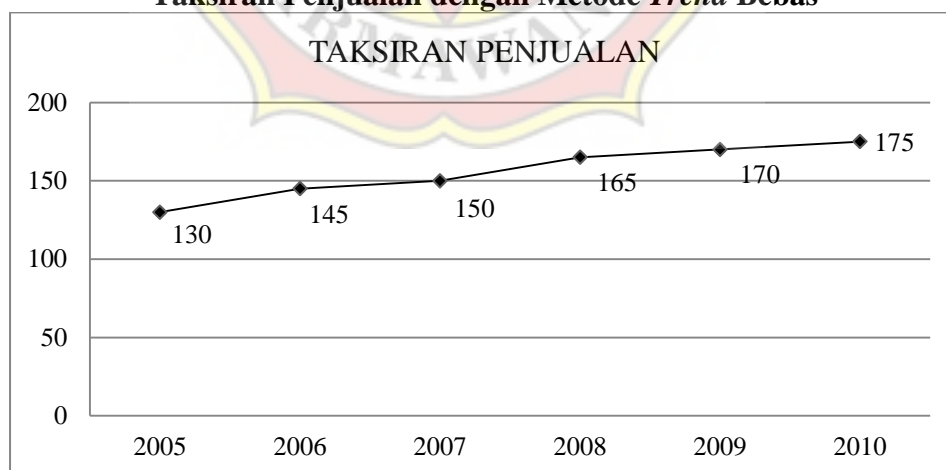
- a. Metode *Trend* Bebas, merupakan penerapan metode *trend* tanpa menggunakan rumus matematika.

Contoh: berikut ini sebagian data yang diambil dari PT. Panorama.

Tahun	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Penjualan (Unit)	130	145	150	165	170	175

Taksiran penjualan dengan metode ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Taksiran Penjualan dengan Metode *Trend* Bebas**



- b. Metode *Trend* Setengah Rata-Rata, pada metode ini sudah mulai menghapuskan nilai subyektifitas dan menggunakan perhitungan-perhitungan. Formula yang digunakan dalam metode ini adalah:

$$Y = a + bx$$

Dimana:

a = rata-rata kelompok 1 (X1) atau kelompok 2 (X2) bergantung pada periode dasar

b = (rata-rata kelompok 2 – rata-rata kelompok 1) / n

n = jumlah tahun dihitung dari periode dasar (jarak periode antara X1 dengan X2)

- c. Metode *Trend Moment*, menggunakan pemasaran  $Y = a+bx$ . Untuk mencari nilai a dan b, digunakan persamaan dibawah ini.

$$\sum Y = n \cdot a + \sum X$$

$$\sum XY = a \cdot \sum X + b \cdot \sum X^2$$

n = adalah jumlah data yang dianalisis.

Setelah persamaan diatas diperoleh, kita dapat menggunakan metode substitusi eliminasi untuk memperoleh nilai a dan b.

Metode kuadrat terkecil (*trend least square*), yang menggunakan asumsi  $\sum X = 0$  pada dasarnya menggunakan sumber formula yang sama dengan tren moment. Fourmula yang digunakan:

$$Y = a + b (X)$$

$$a = \sum Y/n$$

$$b = \sum XY / \sum X^2$$

dimana :

Y = variabel dependen

$X$  = variabel independen (periode)

$a$  = nilai konstanta

$b$  = koefisien regresi

$c$  = jumlah data (periode)

## 2. Analisis regresi

Metode ini memakai variabel penentu waktu meskipun penerapan metode ini membutuhkan data runtutan waktu. Adanya beberapa macam metode regresi dari yang paling sederhana sampai yang paling canggih/*multiple regression*. Variabel penentu tersebut bermacam-macam sesuai dengan produk yang akan dijual. Dalam analisis regresi, formula regresi yang digunakan adalah:

$$Y_p = a + b (X)$$

Di mana:

$a$  = *intercept* (intersep)

$b$  = koefisien regresi

besarnya nilai  $a$  dan  $b$  dihitung dengan bantuan formula :

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

$$a = \frac{\sum Y - b \cdot \sum X}{n}$$

## 3. Analisis untuk tujuan khusus (*specific purpose methods*) terdiri atas:

- Analisis industri, untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap keadaan industry secara keseluruhan.

- Analisis lini produk, untuk menganalisis produk yang dihasilkan. Metode ini dilakukan jika perusahaan menghasilkan lebih dari satu macam produk.
- Analisis pengguna akhir, merupakan analisis akhir dari produk, apakah produk tersebut merupakan produk untuk konsumsi atau produk untuk industri (memerlukan proses produksi lanjutan sebelum produk tersebut dapat dikonsumsi).

#### **2.2.5. Realisasi Penjualan dan Analisis Penyimpangan (Selisih)**

Setelah membuat anggaran penjualan perusahaan harus membandingkan antara anggaran dengan hasil aktual sehingga manajemen dapat melihat seberapa baik kinerja perusahaan dibandingkan dengan harapan yang ingin dicapai perusahaan. Hasil aktual dapat juga disebut sebagai realisasi perbandingan anggaran penjualan dengan realisasi penjualan biasanya akan menunjukkan penyimpangan atau selisih antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan.

Menurut Bragg (2014:281), selisih/varians anggaran penjualan adalah perbedaan antara jumlah beban atau pendapatan yang dianggarkan dan jumlah aktual. Varians anggaran adalah menguntungkan bila pendapatan aktual lebih besar daripada anggaran atau bila beban aktual lebih kecil daripada anggaran.

Menurut Suyadnya, dkk (2014:4), analisis selisih digunakan untuk mencari penyebab selisih dari anggaran yang ada. Analisis selisih anggaran penjualan merupakan selisih yang terjadi antara anggaran penjualan dengan realisasinya.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis penyimpangan penjualan merupakan perbedaan antara anggaran dengan

realisasinya. Apabila penyimpangan realisasi penjualan lebih besar dari yang dianggarkan, maka penyimpangan tersebut menguntungkan dan sebaliknya apabila penyimpangan realisasi lebih kecil dari yang dianggarkan, maka penyimpangan tersebut tidak menguntungkan. Penyimpangan yang telah dianalisis kemudian akan dicari tahu penyebabnya. Khususnya untuk penyimpangan yang tidak menguntungkan agar perusahaan dapat mencari solusi untuk penyebabnya.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.7**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Tahun</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Persamaan</b>
Anna Suhartiana (Fakultas Ekonomi, Universitas Dharmawangsa)	2010	Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan pada PT. Kogelahr Indonusa	Proses penyusunan anggaran penjualan pada PT. Kogelahr Indonusa belum dilakukan dengan baik, karena terjadi penyimpangan yang cukup besar antara anggaran penjualan dengan realisasinya. Penyimpangan yang cukup besar terjadi pada tahun 2009 disebabkan anggaran penjualan yang disusun tidak sesuai dengan kemampuan dan prestasi kerja perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat mengimplementasikan anggaran dengan baik.	Perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada objek penelitian dan penelitian sebelumnya membahas tentang kinerja perusahaan.	Persamaan dengan penelitian ini yaitu meneliti anggaran penjualan.
Minarti (Fakultas Ekonomi, Universitas Dharmawangsa)	2017	Analisis Sistem Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada PT. Sinergi Integra Service	1. Anggaran biaya operasional merupakan anggaran yang digunakan untuk menjalankan kegiatan perusahaan. Dalam hal ini PT. Sinergi Intergra	Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian sebelumnya meneliti	Persamaan adalah sama-sama meneliti tentang anggaran.



			<p>Service menjalankan aktivitas perusahaannya sesuai dengan anggaran yang sudah dibuat.</p> <p>2. Penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Sinergi Intergra Service belum sesuai dengan tata cara penyusunan biaya operasional yaitu dikelompokkan antara biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel.</p> <p>3. Laporan biaya operasional PT. Sinergi Intergra Service disuse menjadi satu antara biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel sehingga sulit dimengerti.</p> <p>4. Dari hasil analisis penyusunan anggaran biaya operasional PT. Sinergi Intergra Service, anggaran biaya operasional mengalami peningkatan secara terus menerus terhitung sejak tahun 2014 sampai tahun 2016.</p> <p>5. Jika anggaran biaya operasional terus mengalami peningkatan tanpa dibarengi dengan meningkatnya jumlah pendapatan perusahaan maka hal tersebut akan mengakibatkan penurunan laba perusahaan dan berdampak buruk terhadap perusahaan.</p>	<p>anggaran biaya operasional dan objek penelitiannya.</p>	
--	--	--	--	--	--

## 2.4. Kerangka Konseptual

Penggunaan anggaran bukan hanya dilakukan oleh perusahaan atau badan organisasi. Pengguna anggaran hampir mencakup seluruh kegiatan manusia dalam mencapai tujuan finansial atau ekonomi yang diinginkan. Anggaran merupakan suatu perencanaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan, baik itu, laba, kemajuan usaha, penghematan biaya, dan lainnya. Anggaran juga merupakan alat bantu investor, pengawasan pelaksanaan kegiatan, evaluasi prestasi kerja, dan acuan dalam menerapkan strategi dan manajer baru.

Anggaran penjualan selama satu periode dibuat berdasarkan anggaran produksi yang telah dibuat sebelumnya oleh perusahaan. Anggaran penjualan yang telah dibuat kemudian menjadi acuan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan atau membuat strategi baru untuk mencapai tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan dapat dinilai dari realisasi penjualan selama periode tersebut.

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Konseptual**

