

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

dalam melaksanakan kegiatan utamanya, setiap perusahaan selalu dihadapkan pada masa depan yang penuh ketidakpastian. Hal ini akan menimbulkan permasalahan dalam pemilihan berbagai alternatif yang akan ditempuh dalam melaksanakan kegiatan usaha. Pelaksanaan kebijakan yang telah diambil tersebut memerlukan adanya sebuah alat untuk mengkoordinasikan semua kegiatan agar dapat berjalan dengan baik.

Anggaran menurut Catur Sasongko (2010:3) Anggaran adalah alat bagi manajemen yang 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.

Menurut Asri (2009:52) pengertian anggaran (*budget*) dapat disimpulkan yaitu rencana yang merupakan suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, serta mempunyai unsur jangka waktu tertentu di masa yang akan datang, yang berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang terjadi serta apa yang dilakukan dimasa yang akan datang.

Anggaran (*budget*) merupakan salah satu bentuk rencana yang biasanya dibuat dalam suatu organisasi. Namun harus disadari bahwa tidak setiap rencana dapat disebut anggaran.

Menurut Jacson et al (2013:4) menyatakan “*Budget are plans dealing with the acquisition and use of resources over a specified time period*” .

Anggaran merupakan rencana kegiatan yang dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.

Secara lebih substansial, penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

Dari defenisi tersebut, kesimpulannya adalah suatu anggaran yang disusun berdasarkan kegiatan suatu perusahaan dan memiliki jangka waktu tertentu untuk menyusunnya.

2.1.2 Karakteristik Anggaran

kriteria penyusunan anggaran perusahaan yang baik yaitu:

- a. Anggaran harus dimuat dalam unit moneter
- b. Anggaran harus ditinjau, diproses dan disetujui oleh otoritas yang lebih tinggi dari pihak yang menganggarkan
- c. Anggaran minimal harus mencakup periode satu tahun
- d. Anggaran dapat diubah hanya dalam kondisi tertentu saja
- e. Anggaran dapat memprediksi potensi tingkat laba bisnis dimasa yang akan datang.

Menurut Ahmad (2015:184), karakteristik anggaran yaitu:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan kauangan (misalnya unit terjual dan jumlah produksi).

2. Mencakup kurun waktu satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang akan mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya.
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus.
6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodic dan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Dari karakteristik anggaran di atas, anggaran dapat dinyatakan dalam satuan keuangan, mencakup kurun waktu satu tahun, isinya menyangkut komitmen manajemen, dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang, anggaran tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus, dan hasil aktual akan dibandingkan secara periodic.

2.1.3 Kegunaan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran operasional perusahaan, biasanya kegiatan pertama yang harus dilakukan adalah membuat anggaran penjualan. Anggaran penjualan umumnya menggambarkan penghasilan yang diterima karena ada penjualan. Anggaran penjualan meliputi anggaran tentang jenis produk yang akan dijual, volume produk yang akan dijual, harga per unit, waktu penjualan, dan daerah penjualannya, anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya. Oleh karena itu, setelah anggaran penjualan disusun, dilanjutkan dengan menyusun anggaran operasional lainnya, setelah anggaran operasional dibuat, selanjutnya disusun anggaran keuangan, semua dibuat dengan berpedoman kepada anggaran penjualan.

Dapat disimpulkan beberapa kegunaan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik, antara lain:

1. Anggaran merupakan alat pedoman kerja (memberikan arahan dan target-target yang harus dicapai) bagi pencapaian sasaran perusahaan.
2. Anggaran merupakan alat untuk menjamin bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dapat berkoordinasi agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik.
3. Anggaran merupakan alat pengendalian kerja yang dijadikan tolok ukur untuk membandingkan atau menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

2.1.4 Fungsi dan Tujuan Anggaran

Menurut Standar Akuntansi Pemerintahan (2010:8) paragraph 13 menyebutkan bahwa Anggaran di lingkungan pemerintah mempunyai pengaruh penting dalam akuntansi dan pelaporan keuangan, antara lain Yaitu :

1. Anggaran merupakan pernyataan kebijakan publik.
2. Anggaran merupakan target fiskal yang menggambarkan keseimbangan antara belanja, pendapatan, dan pembiayaan yang diinginkan.
3. Anggaran menjadi landasan pengendalian yang memiliki konsekuensi hukum.
4. Anggaran memberi landasan penilaian kinerja pemerintah. Hasil pelaksanaan anggaran dituangkan dalam laporan keuangan pemerintah sebagai pernyataan pertanggungjawaban pemerintah kepada publik.

Menurut Nafarin (2012:15), terdapat tujuan dari penyusunan anggaran yaitu:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan.

4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran terlihat lebih jelas dan nyata.
6. Menampung dan menganalisis, serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Tujuan anggaran penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan ilustrasi yang telah digambarkan, dapat dikemukakan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah:

1. Untuk menyatakan harapan/ sasaran perusahaan 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 terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarah 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.

Berikut ini adalah tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran :

1. Perencanaan. Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan. Sebagai contoh, anggaran penjualan memperlihatkan pada manajemen adanya kenaikan target penjualan pada cabang A dan penurunan pada cabang B, berdasarkan informasi tersebut, manajemen segera mengambil langkah-langkah perencanaan dengan mengalihkan tenaga penjual ke cabang A atau meningkatkan kegiatan promosi pada cabang B untuk meningkatkan penjualan cabang B.
2. Koordinasi. Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian didalam perusahaan.

Berikut ini adalah contoh kegunaan anggaran, khususnya anggaran penjualan untuk koordinasi antar departemen yang ada diperusahaan. Setelah anggaran penjualan selesai dibuat, departemen pemasaran dapat segera berkoordinasi dengan departemen sumber daya manusia untuk menentukan kecukupan jumlah staf didepartemen pemasaran agar mampu memenuhi target penjualan. Selanjutnya, departemen pemasaran juga berkoordinasi dengan departemen keuangan tentang anggaran pemasaran.

Pada waktu yang bersamaan, departemen produksi dapat segera menentukan jumlah kebutuhan bahan baku untuk memproduksi barang jadi agar dapat memenuhi target penjualan. Kemudian, departemen produksi mengusulkan pembelian bahan baku ke departemen pembelian dan departemen keuangan. Selanjutnya, departemen keuangan dapat menghitung kebutuhan dana yang diperlukan untuk menunjang kelancaran kegiatan penjualan.

1. **Motivasi.** Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan. Sebagai contoh, jika anggaran penjualan memperlihatkan angka penjualan tertentu yang harus dicapai, maka tenaga penjual yang ada di perusahaan dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang banyaknya barang jadi yang harus dijual.

Jika terdapat target yang jelas, maka tenaga penjual akan lebih termotivasi untuk mencapainya dibandingkan tanpa adanya target. Tenaga penjual akan lebih termotivasi lagi jika mereka juga dilibatkan dalam penyusunan anggaran penjualan (metode penyusunan anggaran bottom-up).

2. **Pengendalian.** Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan

2.1.5 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

A. keunggulan

Berdasarkan ulasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa keuntungan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik. Beberapa keuntungan tersebut adalah:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

2. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian unjuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. 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.
5. Mengingat setiap manajer dan /atau penyelia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (*sense of participation*).

Menurut Steven M. Bragg (2011 : 2) kelebihan penganggaran (budgeting) sejak dulu sudah ada, dan digunakan oleh hampir semua entitas besar. Entitas tersebut tidak akan melakukan penganggaran jika tidak menganggap penganggaran itu memiliki kelebihan.

Kelebihan-kelebihan tersebut meliputi:

- a. Orientasi pada perencanaan
- b. Skenario model
- c. Kajian profitabilitas
- d. Kajian asumsi
- e. Evaluasi kinerja
- f. Meramalkan arus kas
- g. Alokasi kas
- h. Analisis penurunan biaya
- i. Komunikasi pemegang saham

Dari uraian tersebut penulis menjelaskan kelebihan anggaran adalah ;

- a. Orientasi pada perencanaan merupakan proses penyusunan anggaran menjauhkan manajemen dari manajemen bisnis jangka pendek sehari-hari, dan mendorongnya untuk berfikir jangka panjang.
- b. Skenario model merupakan cara yang digunakan untuk menciptakan sejumlah anggaran yang dibuat secara berbeda-beda untuk mengestimasi hasil keuangan dari tiap-tiap arah strateginya.
- c. Kajian profitabilitas merupakan anggaran yang terstruktur dengan baik dapat menunjukkan aspek bisnis mana yang menghasilkan kas dan aspek mana yang justru menghabiskannya, yang mendorong manajemen untuk memilih menghentikan sejumlah bisnisnya atau mengembangkan bisnis lain.
- d. Kajian asumsi merupakan proses penganggaran mendorong manajemen mempertimbangkan tujuan entitas tersebut memasuki bisnis tertentu, beserta asumsi utama mengenai lingkungan bisnisnya.
- e. Evaluasi kinerja merupakan cara manajemen tingkat senior menetapkan bonus atau intensif lainnya berdasarkan bagaimana kinerja karyawan, selanjutnya bagian akuntansi menyusun anggaran dan laporan akrual guna memberikan masukan kepada karyawan mengenai bagaimana kemajuan mereka menuju sasaran
- f. Meramalkan arus kas merupakan cara yang digunakan entitas dalam mengestimasi berapa banyak uang tunai yang diperlukan dalam jangka pendek, sehingga tidak mengalami krisis yang terkait dengan uang tunai

secara berkala, tetapi hasil dari penganggaran akan semakin tidak dapat diandalkan, jika periodenya semakin panjang dimasa mendatang.

- g. Alokasi kas merupakan jumlah uang tunai atau kas yang tersedia untuk melakukan investasi ke aset tetap dan modal kerja. Proses penganggaran mendorong manajemen untuk memutuskan aset mana yang paling bermanfaat untuk menerima investasi.
- h. Analisis penurunan biaya merupakan cara entitas untuk menetapkan sistem yang kuat untuk menurunkan biaya secara terus-menerus, sehingga dapat mencapai target penurunan biaya yang diharapkan
- i. Komunikasi pemegang saham merupakan cara investor untuk mengukur anggaran tersebut yang berguna untuk menyusun anggaran konservatif untuk dibagikan kepada investor. Argumen yang sama berlaku bagi peminjam, yang menginginkan melihat perbandingan antara anggaran dengan hasil akrual dari waktu ke waktu.

Dari penjelasan tersebut penulis mengambil kesimpulan bahwa kelebihan anggaran tersebut adalah sebagian besar entitas untuk mengimplementasikan proses penganggaran sehingga perusahaan dapat menggunakan anggaran tersebut sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

B. kelemahan

Disamping beberapa keunggulan tersebut diatas, terdapat pula beberapa kelemahan antara lain:

1. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
3. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
4. Pengambilan keputusan yang kaku merupakan proses penganggaran yang hanya memfokuskan perhatian tim manajemen pada strategi selama periode perumusan anggaran yang mendekati akhir tahun fiscal. Sehingga pengambilan keputusan akan menjadi kaku
5. Waktu yang diperlukan merupakan waktu yang digunakan untuk menyusun anggaran dengan baik dan sesuai dengan prosedur perusahaan.

Menurut Steven M. Bragg (2011 : 3) ada sejumlah kekurangan yang serius terkait dengan penganggaran. Bagian ini memberikan kajian mengenai isu umum, sedangkan bagian berikut akan menjelaskan masalah spesifik yang terkait dengan penganggaran modal (*capital building*), beserta penggunaan anggaran pada system manajemen komando dan pengendalian.

Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap / cukup.

Dari defenisi tersebut penulis mengambil kesimpulan adalah dari kelebihan dan kekurangan yang dikemukakan, manajemen harus pandai dalam menyikapi bagaimana kelangsungan perusahaan tanpa adanya penyusunan anggaran disetiaptahunnya.

2.1.6 Penyusunan Anggaran

Menurut Rohmad Yuliantoro (2010:35), Tahap-tahap penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan Anggaran (*Budget Preparation*).
Pada tahap persiapan anggaran dilakukan taksiran pengeluaran atas dasar taksiran pendapatan yang tersedia.
2. Tahap Ratifikasi Anggaran.
Tahap ini pimpinan eksekutif harus mempunyai kemampuan untuk menjawab dan memberikan argumentasi yang rasional atas segala pertanyaan-pertanyaan dan bantahan-bantahan dari pihak legislatif.
3. Tahap Pelaksanaan Anggaran.
Dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem (informasi) akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.
4. Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran.
5. Tahap persiapan, ratifikasi, dan implementasi anggaran terkait dengan aspek operasional anggaran, sedangkan tahap pelaporan dan evaluasi terkait dengan aspek akuntabilitas. Jika tahap implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan sistem pengendalian manajemen yang baik, maka diharapkan tahap *budget reporting and evaluation* tidak akan menemui banyak masalah.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan anggaran perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu tahap persiapan anggaran, tahap retifikasi anggaran, tahap pelaksanaan anggaran, tahap pelaporan dan evaluasi anggaran, dan tahap persiapan.

2.2 Anggaran Penjualan

2.2.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Menurut Nafarin (2012:30), “Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya, sehingga sering disebut dengan anggaran kunci”.

Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan hasil penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis produk, jumlah (Kuantitas) produk, harga jual produk, waktu penjualan, serta wilayah (daerah) penjualan. Dengan demikian anggaran penjualan harus menunjukkan informasi baik mengenai unit jual maupun nilai penjualan untuk selanjutnya dapat dianalisis berdasarkan wilayah, konsumen, dll. Anggaran penjualan merefleksikan taksiran volume penjualan yang dipengaruhi oleh pola penjualan sebelumnya, kondisi ekonomi yang sedang berjalan dan yang diharapkan, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pesaing, dsb.

Anggaran penjualan akan menjadi dasar penyusunan anggaran-anggaran lainnya, sebagai contoh, perusahaan tidak boleh begitu saja menyusun anggaran produksi tanpa mengetahui anggaran penjualannya terlebih dahulu. Apabila anggaran produksi disusun tanpa memperhatikan terlebih dahulu anggaran penjualan maka kemungkinan departemen produksi akan memproduksi produksi secara berlebihan melampaui kemampuan perusahaan untuk menjualnya atau bahkan terlampaui sedikit dari yang seharusnya dijual.

Dalam pelaksanaannya penyusunan anggaran penjualan agak sulit dilakukan, karena adanya batasan-batasan, seperti kondisi persaingan dan kemampuan

perusahaan dalam memasarkan produknya dengan baik. Dengan adanya kondisi-kondisi seperti tersebut maka dalam penyusunan anggaran penjualan memerlukan teknik peramalan (*forecasting technique*) yang tepat, untuk melakukan perkiraan di masa yang akan datang dengan didasarkan atas pengalaman-pengalaman di masa lalu. Tentu saja teknik peramalan ini perlu dipadukan dengan pendapat-pendapat (*judgment*) untuk memperhitungkan kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan dimasa yang akan datang.

Keunggulan anggaran penjualan secara umum adalah sebagai perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian penjualan. Sedangkan kegunaan anggaran penjualan penjualan penjualan secara khusus adalah sebagai dasar bagi penyusunan semua anggaran dalam perusahaan

Anggaran penjualan dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Anggaran penjualan} = Q \text{ penjualan} \times \text{Harga jual}$$

2.2.2 Fungsi dan Manfaat Anggaran Penjualan

Menurut Adisaputro dan Asri (2013:122), manfaat dari anggaran penjualan pada perusahaan, yaitu:

1. Mengurangi ketidakpastian dimasa depan.
2. Memasukkan pertimbangan/keputusan manajemen dalam proses perencanaan.
3. Memberikan informasi dalam *profit planing control*.
4. Untuk mempermudah pengendalian penjualan.

Menurut Adisaputro dan Asri (2013:124), fungsi dari anggaran penjualan, yaitu:

1. Anggaran penjualan adalah dasar perencanaan atas kegiatan perusahaan pada umumnya.
2. Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi dan mengarahkan setiap pelaksanaan divisi pemasaran.
3. Anggaran penjualan sebagai alat pengorganisasian.
4. Anggaran penjualan sebagai alat pengawasan bagi manajemen.

Berdasarkan Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari anggaran penjualan yaitu untuk mengurangi ketidakpastian dimasa depan agar mempermudah pengendalian penjualan dengan memasukkan keputusan dan memberikan informasi dalam kontrol perencanaan laba (*Profit planning control*). Dan dengan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran penjualan yaitu untuk memperjelas apa-apa saja yang harus dilakukan manajemen seperti mengawasi jalannya penyusunan dan penerapan anggaran yang sudah disusun, koordinasi yang baik sangat menentukan baik buruknya perusahaan dan juga sebagai pedoman kerja.

2.2.3 Taksiran Anggaran Penjualan

Pengertian taksiran penjualan adalah suatu teknik proyeksi tentang tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu periode tertentu dengan menggunakan berbagai asumsi tertentu. Teknik untuk memproyeksikan taksiran penjualan tersebut ada dua metode kualitatif dan metode kuantitatif.

Kedua metode ini mempunyai kelemahan, metode kualitatif bersifat subjektif karena taksiran dilakukan atasndasar pendapat seseorang sehingga akurasiya diragukan. Sedangkan metode kuantitatif hasilnya masih kurang dapat dipercaya, sebab banyak hal yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, seperti:

1. Perubahan selera konsumen
2. Perkembangan politik
3. Perkembangan kebijaksanaan pemerintah, dll.

Dengan adanya kelemahan-kelemahan tersebut, teknik forecasting menghendaki adanya kombinasi dari kedua metode tersebut sehingga dapat

menutupi kelemahan satu dengan yang lainnya. Teknik kuantitatif dipakai sebagai alat utama dalam menyusun forecast, sedangkan metode kualitatif dijadikan sebagai alat pendukung dalam bentuk interpretasi penyusun anggaran.

1. Metode kualitatif (*Qualitative methods*)

Merupakan suatu teknik proyeksi penjualan yang didasarkan atas pendirian/ sikap, kepercayaan/ keyakinan, perasaan, pengalaman, dan intuisi manajer sehingga hal ini bersifat subjektif. Metode kualitatif ini meliputi:

- a. Pendapat dewan eksekutif, yaitu suatu kelompok manajer yang dibentuk untuk mengestimasi permintaan konsumen.
- b. Gabungan kemampuan penjualan, merupakan estimasi dari setiap tenaga penjual yang mereka yakini dapat dicapai untuk periode yang akan datang dari setiap wilayah penjualan untuk kemudian digabung wilayah penjualan lainnya sehingga menjadi taksiran penjualan perusahaan secara keseluruhan.
- c. Pendapat dari pakar.
- d. Melakukan riset pasar, dimana perusahaan mensurvey konsumen untuk mengetahui produk apa yang mereka inginkan berikut dengan perkiraan permintaan atas jumlah produk tersebut.

2. Metode kuantitatif

Merupakan cara penaksiran penjualan menggunakan model-model matematik (*statistic*) sehingga lebih objektif. Cara penaksiran yang bersifat kuantitatif terbagi atas:

- a. Analisis trend, merupakan model *time series* yang terdiri atas:
 - 1) Metode trend bebas (*free fand method*).

- 2) Metode trend setengah rata-rata (*average method*).
 - 3) Metode trend moment (*moment trend method*).
 - 4) Metode kuadrat terkecil (*least square method*).
- b. Analisis korelasi, merupakan model sebab akibat yang menghubungkan antar variabel melalui model regresi linier dan korelasi.
 - c. Analisis untuk tujuan khusus (*sfecific purpose methods*).
 - d. Analisis industri, untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap keadaan industri secara keseluruhan.
 - e. 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).

2.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam penyusunan anggaran penjualan ada beberapa faktor yang harus diperhatikan yaitu, sebagai berikut:

1. Faktor internal perusahaan

Merupakan segala data, informasi, dan pengalaman yang diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, misalkan:

- a. Data penjualan pada tahun-tahun yang lalu
- b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran yang dijual, dsb.

- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
 - d. Tenaga kerja, modal kerja dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan.
2. Faktor eksternal perusahaan

Merupakan segala faktor dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan, misalkan:

- a. Kecenderungan pertumbuhan ekonomi secara umum
- b. Kecenderungan ekonomi pada industri yang dihasilkan oleh perusahaan
- c. Keadaan persaingan dipasar
- d. Posisi perusahaan dalam persaingan
- e. Faktor musim
- f. Tingkat pertumbuhan penduduk
- g. Tingkat penghasilan masyarakat
- h. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan oleh perusahaan
- i. Keadaan social budaya, politik, hukum, dan keamanan
- j. Selera konsumen

2.3 Biaya Operasional

2.3.1 Pengertian Biaya Operasional

Anggaran operasional merupakan rencana tentang seluruh kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya dalam suatu periode waktu tertentu. Setiap perusahaan selalu diharapkan pada masa yang penuh dengan ketidakpastian, sehingga akan menimbulkan masalah pemilihan dari berbagai alternative

kebijakan yang akan ditempuhnya dalam pelaksanaan kegiatan usahanya tersebut. Disamping itu dalam pelaksanaan kebijakan yang telah diputuskan tersebut, perlu adanya suatu alat untuk mengkoordinasikan semua kegiatan agar dapat berjalan secara lancar dan terkendali. Untuk keperluan tersebut banyak sarana manajemen yang dapat dipergunakan dan salah satunya dalam bentuk anggaran. Anggaran akan sangat bermanfaat untuk seluruh sumber dana dan daya pada suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secara umum anggaran dapat didefinisikan:

Menurut Catur dan Safrida (2010:2) mendefinisikan anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam anggaran satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Dan anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran.

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

Menurut Sri Rahayu dan Andry Arifin Rachman (2013:14) Anggaran operasional merupakan rencana tentang seluruh kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan dalam suatu periode waktu tertentu. Anggaran operasional dibagi menjadi :

1. Anggaran pendukung laba rugi (*income statement support budget*). Anggaran ini meliputi seluruh anggaran yang mendukung penyusunan anggaran proyeksi laporan keuangan laba rugi, terdiri atas:
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran produksi
 - c. Anggaran biaya pemasaran
 - d. Anggaran biaya administrasi dan Umum
2. Anggaran proyeksi laba rugi (*income statement budget*). Dalam anggaran ini dihitung dan diperiksa besarnya laba rugi baik menurut bagian atau divisi departemen, jenis produk, maupun laba rugi secara keseluruhan.

Dari defenisi tersebut penulis mengambil kesimpulan antara lain anggaran biaya operasional juga memiliki perencanaan yang matang demi kelancaran perusahaan sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatannya sesuai dengan target yang ingin dicapai.

2.3.2 Klasifikasi Biaya Operasional

Menurut Munawir (2010:90) adapun jenis-jenis dari masing-masing biaya tersebut adalah sebagai berikut:

1. Biaya penjualan.
2. Biaya administrasi dan umum.
3. Biaya penjualan.

Menurut Munawir (2010:91) termasuk dalam kelompok biaya penjualan adalah:

1. Gaji penjualan karyawan
2. Biaya pemeliharaan bagian penjualan
3. Biaya perbaikan biaya penjualan
4. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan
5. Biaya penyusutan gedung bagian penjualan
6. Biaya listrik bagian penjualan
7. Biaya telepon bagian penjualan
8. Biaya asuransi bagian penjualan
9. Biaya perlengkapan bagian penjualan
10. Biaya iklan

Ukuran Pencapaian terbaik dari perbandingan antara biaya yang dikeluarkan untuk usaha mendapatkan calon pembeli, usaha menawarkan produk kepada pembeli sehingga terjadi penjualan sampai pada usaha untuk pengiriman barang kepada pembeli dengan pencapaian hasil yang sudah diraih.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa Biaya Operasional digolongkan dalam dua golongan besar, yaitu biaya penjualan dan biaya umum. Penjualan yaitu ilmu dan seni yang mempengaruhi pribadi yang dilakukan oleh penjual untuk mengajak orang lain agar harga bersedia memberi barang atau jasa

yang ditawarkan. Penjualan adalah pendapatan lazim dalam perusahaan dan merupakan jumlah kotor yang dibebankan kepada pelanggan atas barang dan jasa

2.3.3 Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atau menyusun anggaran serta melaksanakan kegiatan anggaran lainnya, ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan.

Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada bagian-bagian lain dalam perusahaan dan hal ini tergantung pada struktur organisasi masing-masing perusahaan.

Dalam menyusun anggaran, terdapat dua pendekatan yang berbeda yaitu pendekatan atas-bawah (*top down approach*) dan pendekatan bawah-atas (*bottom up approach*). Dalam pendekatan atas-bawah, anggaran disusun pada jenjang organisasi yang lebih tinggi tanpa adanya masukan yang berarti dari manajer-manajer jajaran yang lebih rendah. Dalam pendekatan bawah atas manajer-manajer jajaran rendah merupakan sumber pokok informasi yang dipakai dalam penyusunan anggaran.

Anggaran yang disusun oleh bagian administrasi maupun komisi anggaran, hanya merupakan rencana anggaran. Rancangan ini akan diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan sebagai anggaran yang definitif. Sebelum disahkan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan dan pe,bahasan terhadap rancangan tersebut. Setelah disahkan maka anggaran

tersebut dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja.

Setiap perusahaan bebas memilih pendekatan yang dipakai dan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran biaya operasional, sehingga dihasilkan rencana/rancangan anggaran yang mendekati dengan rencana kerja yang akan dilaksanakan perusahaan pada tahun anggaran yang bersangkutan.

Menurut Harahap (2001 : 68) agar suatu perencanaan dapat berjalan lancar maka perencanaan tersebut harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Perencanaan harus memahami tujuan yang ingin dicapai.
- b. Memulai tujuan dengan tepat dan proses penyusunannya tepat,
- c. Rencana harus konsisten.
- d. Komunikasi harus baik, instruksi lengkap dan efektif
- e. Harus melibatkan partisipasi semua orang
- f. Harus terintegrasi dengan tujuan lainnya serta keterbatasan yang ada dalam perusahaan.

Dari definisi tersebut penulis mengambil kesimpulan yaitu setiap perencanaan juga memiliki tahapan-tahapan yang harus dijalankan agar dalam penyusunan anggaran biaya tidak ada kesalahan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini diuraikan tentang penelitian atau karya ilmiah yang berhubungan dengan penelitian, untuk menghindari plagiasi. Disamping itu, menambahkan referensi bagi peneliti sebab semua konstruksi yang berhubungan dengan penelitian telah tersedia. Berikut ini adalah karya ilmiah yang berkaitan dengan penelitian antara lain :

1. Analisis sistem penyusunan Anggaran biaya operasional pada PT. Sinergi Integra Service disusun oleh Minarti program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dharmawangsa Medan (2017).

PT. Sinergi Integra Service merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa cleaning service maka dari itu sistem penyusunan anggaran sangatlah penting untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan memberikan loyal untuk mengetahui setiap karyawannya. Anggaran biaya operasional merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua kegiatan yang menyangkut biaya operasional pada perusahaan. Dalam anggaran, suatu kegiatan dan satuan uang sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan. Analisis sistem penyusunan anggaran operasional pada PT. Sinergi Integra Service belum sesuai dengan tata cara penyusunan biaya operasional yang dikelompokkan sesuai dengan biaya tetap, biaya variable, dan biaya semi variable, sehingga akan sulit untuk dimengerti. Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, data kualitatif, data internal, data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah observasi dan dokumentasi.

2. Analisis fungsi anggaran sebagai alat pengawasan Biaya operasional pada PT. Federal Internasional Finance (FIF) cabang Medan disusun oleh Shinta Prastisia. Program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Dharmawangsa Medan (2016).

Dalam berbagai jenis perusahaan, bidang operasional merupakan bidang yang banyak memerlukan biaya. Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah anggaran biaya operasional yang diukur melalui realisasi biaya operasional perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui fungsi anggaran sebagai

alat pengawasan biaya operasional pada PT. Federan Internasional Finance (FIF) cabang Medan apakah sudah dilaksanakan sebagaimana dalam usaha peningkatan efisiensi operasi perusahaan. Metode penelitian dengan menggunakan studi deskriptif. Jenis data adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan teknik kepustakaan. Teknik analisis yang digunakan peneliti adalah analisis regresi linear untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah dan menghasilkan kesimpulan dari peneliti ini.

3. Rina Wijaya, 2014, Universitas Dharmawangsa, Dalam penelitiannya “Analisis perencanaan dan pengendalian Biaya operasional pada PT. Bank Mestika Dharma, Tbk”. Bertujuan untuk menganalisis perencanaan dan pengendalian biaya apakah sudah berjalan sesuai dengan yang ditargetkan sebelumnya dan biaya operasional tersebut sudah berfungsi semaksimal mungkin.

Perbedaan mendasar antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah dalam penerapan biaya operasional. Pada penelitian yang berjudul “Analisis perencanaan dan pengendalian Biaya Operasional pada PT. Bank Mestika Dharma, Tbk” lebih berfokus kepada biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan tersebut setiap sebulan sekali. Sedangkan pada penelitian ini biaya operasional yang terjadi diperusahaan tersebut dikeluarkan setiap hari untuk menghindari over biaya yang tidak terlaksana sesuai dengan keperluan proses produksi. Dan system yang digunakan untuk pengendalian biaya operasional ini adalah *single variance method*

4. Penggunaan Anggaran sebagai alat pengendalian Biaya Operasional pada PT. Alam Jaya Wirasena disusun oleh Fauziah Nur Aulia Lubis. Program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Dharmawangsa Medan 2015.

Biaya Operasional yang dikeluarkan perusahaan sangat tinggi sehingga laba perusahaan menjadi rendah. Pelaksanaan anggaran pengeluaran biaya operasional masih terjadi penyimpangan diakibatkan kurangnya pengendalian yang dilakukan pihak manajemen. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian operasional pada PT. Alam Jaya Wirasentosa. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dokumentasi. Variabel penelitian ini adalah anggaran dan biaya operasional (beban penjualan, beban administrasi dan umum). Peneliti menggunakan analisis komparatif dengan membandingkan antara anggaran biaya operasional dengan realisasi pengeluaran biaya operasional.

Hasil penelitian ini yang sekaligus menjadi kesimpulan penelitian adalah penyusunan anggaran biaya operasi perusahaan belum sesuai dikarenakan manajer level atas tidak memberikan penjelasan, bimbingan dan pengarahan kepada para bawahannya dalam menyusun anggaran biaya operasi. Namun ada kelemahannya adalah anggaran biaya operasi yang disusun terlalu rendah maupun terlalu tinggi tanpa memperhatikan keadaan yang terjadi. Pengeluaran biaya operasi terjadi masih rendah sedangkan anggaran yang disusun dan disajikan terlalu tinggi sehingga anggaran tidak dapat berfungsi sebagai alat pengendalian pengeluaran biaya tersebut. Pengawasan biaya operasi perusahaan selama ini belum efektif.

Penyusunan anggaran biaya operasi belum mampu mengevaluasi kinerja perusahaan yang terbukti besarnya varians dari anggaran biaya operasi yang telah disusun dan disajikan perusahaan. Jadi anggaran biaya operasi yang telah disusun dan disajikan perusahaan.

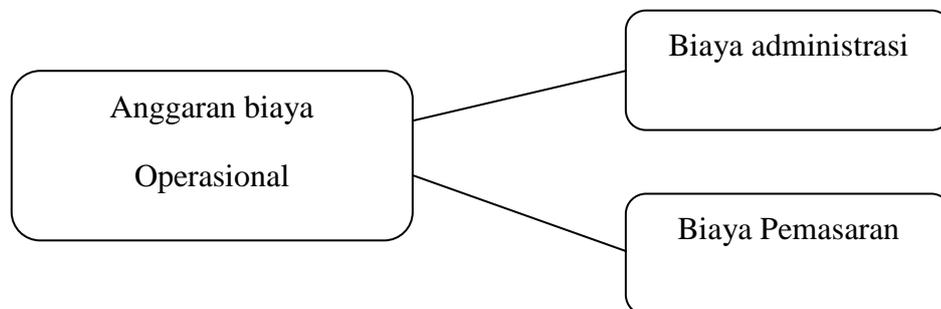
2.5 Kerangka Konsep Pemikiran

Menurut Iskandar (2008:55) mengemukakan bahwa dalam penelitian kuantitatif, kerangka konseptual merupakan suatu kesatuan kerangka pemikiran yang utuh dalam rangka mencari jawaban-jawaban ilmiah terhadap masalah-masalah penelitian yang menjelaskan tentang variabel-variabel, hubungan antara variabel-variabel secara teoritis yang berhubungan dengan hasil penelitian yang terdahulu yang kebenarannya dapat diuji secara empiris.

Sedangkan menurut Sugiyono (2012 : 54) mengemukakan bahwa kerangka konseptual yang baik adalah sebagai berikut:

1. Kerangka konseptual tersebut perlu dinyatakan dalam bentuk diagram, sehingga akan mudah dipahami.
2. Kerangka pemikiran harus menjelaskan hubungan variabel yang akan diteliti.
3. Variabel yang diteliti harus jelas.
4. Penjelasan diatas mengidentifikasi bahwa dalam setiap penelitian harus menggunakan kerangka konseptual untuk mencari jawaban ilmiah dalam masalah yang ada.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kerangka konseptual yang baik perlu dinyatakan dalam bentuk diagram, harus menjelaskan hubungan variabel yang akan diteliti, variabel yang akan diteliti harus jelas, dan setiap penelitian harus menggunakan kerangka konseptual agar masalah yang ada dapat dijawab.

Gambar 2.1**Kerangka konseptual****2.6 Hipotesis**

Menurut Mudrajad Kuncoro (2013:59) mengatakan bahwa hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan yang paling spesifik. Hipotesis berupa pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjuk pada suatu fenomena yang diamati dan diuji secara empiris.

Adapun hipotesis yang kemukakan penulis sehubungan dengan masalah diatas adalah prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada tahun berjalan apakah berjalan baik dan efisien.