

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Pengertian anggaran (budget) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Anggaran perusahaan atau yang lebih sering disebut sebagai *Business Budget* ini mempunyai definisi yang beraneka ragam, namun apabila diamati dengan teliti masing-masing definisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama. dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Perbedaan yang ada pada umumnya adalah berkisar kepada titik berat anggaran tersebut.

Apakah kepada prosedurnya ataukah kepada isi anggaran yang akan disusun, Dari beberapa pendapat tentang pengertian anggaran yang telah ada, sebenarnya dapat disusun suatu pengertian yang lebih jelas dan sistematis mengenai pengertian anggaran tersebut. Anggaran merupakan rencana kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Anggaran merupakan suatu bentuk perencanaan sekaligus pengawasan. Karena itu sudah menjadi suatu keharusan bagi perusahaan

Karena itu sudah menjadi suatu keharusan bagi perusahaan untuk menggunakan anggaran sebagai dasar dalam melaksanakan operasi perusahaan. Anggaran perusahaan merupakan suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab management dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan kerja. Sering kali disebutkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang

Menurut Mulyadi (1993 : 438), anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya kondisi perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali (at any cost).

Menurut Munandar (2001 : 1), mengungkapkan pengertian anggaran adalah sebagai berikut *“Suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”*

Welsch dkk. (1988; 57), mengemukakan pengertian analisis sebagai berikut:

"Variance analysis involves a mathematical analysis of two sets of data order to gain insight into the underlying causes of variance".

Sedangkan Mulyadi (1993; 424), mengemukakan tentang penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar adalah sebagai berikut:

"Penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut dengan selisih (variance). Selisih biaya sesungguhnya dengan biaya standar akan dianalisis, dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan".

Pada prinsipnya, manajemen perusahaan memanfaatkan anggaran adalah Menurut Arens and Loebbecke (2000; 798), efektivitas didefinisikan sebagai berikut:

"Effectiveness refers to the accomplishment of objectives, whereas efficiency refers to the resources use to achieve those objectives".

Menurut Agus Ahyari (1994 ; 8), mengemukakan bahwa: *"Anggaran merupakan perencanaan formal dari seluruh kegiatan perusahaan di dalam jangka waktu tertentu yang dinyatakan di dalam unit kuantitatif (moneter) "*,

Pengertian Efektivitas Menurut Kosasih (1990; 33), efektivitas diuraikan sebagai berikut: *"Efektivitas adalah ukuran keberhasilan suatu kegiatan atau program yang dikaitkan dengan tujuan yang ditetapkan".*

Oleh karena budget hanya sebagai suatu alat bagi manajemen, maka meskipun suatu budget telah disusun dengan begitu baik dan begitu sempurna, namun kehadiran manajemen (manajer) masih mutlak diperlukan. Budget yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajemen (manajer) yang terampil dan berbakat.

2. Manfaat Anggaran

Dalam praktiknya, banyak dijumpai perusahaan yang mampu beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Akan tetapi, tanpa penyusunan suatu anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas kerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha.

Upaya yang tepat agar pelaksanaan seluruh kegiatan dapat berjalan dengan baik, yaitu dengan adanya sistem perencanaan, koordinasi dan pengawasan yang memadai bagi perusahaan tersebut. Dengan adanya sistem perencanaan, koordinasi dan pengawasan, diharapkan perusahaan dapat menyusun perencanaan. Anggaran ini berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program jangka pendek, umumnya satu tahun.

Anggaran merupakan suatu bentuk perencanaan sekaligus pengawasan. Karena itu sudah menjadi suatu keharusan bagi perusahaan untuk menggunakan anggaran sebagai dasar dalam melaksanakan operasi perusahaan.

Anggaran perusahaan atau yang lebih sering disebut Business Budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan kerja. Atau dapat pula dikatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Dari definisi di atas, dapat diartikan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan yang disusun secara formal di dalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa adanya pengecualian.

Manajer memformulasikan anggaran bagi organisasi secara keseluruhan atau untuk sub unit. Penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat yang cukup besar, antara lain sebagai berikut:

- a. Terdapatnya perencanaan terpadu dan alat pengawasan yang baik
- b. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- c. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan,
- e. Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan

Karena itulah anggaran dapat dijadikan sebagai alat bantu yang memadai bagi manajemen dalam mengefektifkan penjualan perusahaan.

Adapun pengertian anggaran penjualan menurut M. Munandar (2001 ; 49) adalah:

"Budget penjualan (sales budget) ialah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualannya",

Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh laba yang maksimum, mengingat penjualan merupakan pembentuk laba maka perusahaan harus mengefektifkan penjualannya.

Adapun pengertian efektivitas menurut Komaruddin (1994; 269) adalah *"Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan lebih dahulu",*

Dengan mengacu pada definisi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa efektivitas penjualan adalah keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan (atau kegagalan) kegiatan penjualan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu. Dalam hal ini tujuan yang ditetapkan lebih dahulu adalah berupa anggaran penjualan.

Dengan memanfaatkan anggaran penjualan, perusahaan akan mempunyai perencanaan penjualan yang baik dan terarah, karena di dalam anggaran penjualan terkandung tujuan bersama yang sudah disepakati oleh setiap bagian yang terkait dalam penyusunan anggaran penjualan sehingga perusahaan memiliki pedoman kerja. Selain itu anggaran penjualan dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran lain yang ada dalam perusahaan, dimana mencakup bagian-bagian terkait satu sama lain sehingga dalam pelaksanaannya menciptakan suatu koordinasi yang baik.

Dalam kegiatan pengawasan penjualan, anggaran penjualan digunakan sebagai pedoman dalam meningkatkan efektivitas penjualan perusahaan. Karena anggaran penjualan dapat memonitor pelaksanaan rencana penjualan dengan hasil yang sebenarnya terjadi, mengidentifikasi penyimpangan yang timbul dan menginformasikan kepada manajemen sebagai umpan balik yang berguna bagi pengambilan keputusan untuk meningkatkan efektivitas penjualan di masa yang akan datang.

Dengan demikian anggaran penjualan mempunyai manfaat yang besar bagi perusahaan, karena alas dasar anggaran penjualan itu semua keputusan penting mengenai efektivitas penjualan dapat ditentukan, sehingga efektivitas penjualan dapat dilaksanakan dengan lebih terarah, lebih pasti, dan lebih efektif. Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan di atas, maka penulis mencoba merumuskan hipotesis sebagai berikut : "Pemanfaatan anggaran penjualan sebagai alat bantu manajemen dalam mendukung efektivitas penjualan",

3. Langkah - langkah Penyusunan Anggaran

Langkah – langkah yang harus diikuti dalam penyusunan anggaran meliputi :

a. Penetapan tujuan

Dalam tahap ini manajer puncak memutuskan suatu rencana umum yang mencakup sasaran usaha dan program kerja secara luas. Merupakan tahapan dari penyusunan anggaran, yaitu prakiraan pendapatan dan biaya sesuai dengan sasaran dan program kerja di atas yang ditaksir oleh para kepala pusat pertanggungjawaban operasi, kegiatannya meliputi persamaannya dengan hubungan antar manusia (human relations) daripada sekedar rekayasa angka, Teknik – teknik kalkulasi yang telah diciptakan untuk membantu manajemen tidak akan berhasil jika realisasinya tidak benar. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu anggaran tergantung dari sikap (attitude) para individu yang bersangkutan. Mekanisme anggaran semata-mata merupakan teknik yang meyakini bahwa agar kinerja yang baik dapat dicapai, perlu ditetapkan suatu standar. Bila dalam realisasinya terdapat kondisi yang akomodatif, maka tujuan - tujuan yang telah ditentukan dapat berhasil. Dengan demikian tampak bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan proses manajemen.

Beberapa alasan diperlukannya **“Rencana”** bagi perusahaan antara lain sebagai berikut :

- 1) Adanya ketidakpastian di masa yang akan datang
 - 2) Banyaknya alternatif di masa yang akan datang.
 - 3) Rencana merupakan pedoman kerja perusahaan
 - 4) Rencana sebagai alat koordinasi kegiatan dari seluruh bagian yang ada di perusahaan.
 - 5) Rencana sebagai alat pengawasan (control) terhadap pelaksanaan.
- b. Mengevaluasi sumber – sumber daya yang tersedia. Unsur ini bermakna bahwa budget mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan, (pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi dan kegiatan yang berkaitan dengan sumberdaya manusia).
- c. Negosiasi antara pihak – pihak yang terlibat mengenai angka – angka anggaran
- d. Pengkoordinasian dan peninjauan komponen. Budget dinyatakan dalam satuan moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam, yakni satuan ”rupiah”, mengingat satuan dari berbagai kegiatan pada dasarnya berbeda misalnya: untuk bahan mentah kilogram, tenaga kerja jam kerja per minggu dan seterusnya.
- e. Persetujuan akhir Unsur ini menyatakan bahwa budget berlaku untuk masa datang, hal ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam budget

adalah taksiran –taksiran (forecast) tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

f. Pendistribusian anggaran yang disetujui

4. Faktor Yang Memengaruhi Penyusunan Anggaran Menurut MUNANDAR M, 2001:

- a. Faktor interen Yang dimaksud dengan faktor intern adalah data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Yang dapat berupa: Penjualan tahun –tahun lalu, kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, kapasitas produksi dan lain - lain).
- b. Faktor EksternFaktor ekstern meliputi, data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi memiliki pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.Yang dapat berupa keadaan persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat penghasilan masyarakat, pendidikan masyarakat, perekonomian nasional, berbagai kebijakan pemerintah dan lain – lain.
- c. Siklus hidup produk – pengembangan (developing), pertumbuhan (growing), kedewasaan (maturing) dan penurunan (declining)
- d. Konsumen dan perubahan selera
- e. Tingkat persaingan
- f. Tenaga kerja dan pembinaan karyawan (employee relation)
- g. Kecenderungan teknologi

- h. Tingkat resiko bisnis dan keuangan
- i. Persyaratan produksi dan sumber daya produksi
- j. Tingkat persediaan dan perputarannya
- k. Ketersediaan dan biaya bahan baku
- l. Kondisi pemasaran dan periklanan, termasuk pangsa pasar
- m. Penetapan harga produk atau jasa
- n. Keusangan produk atau jasa
- o. Kebutuhan pembiayaan dan ketersediaan dana
- p. Stabilitas korporasi dan industri termasuk permintaan produk, pembinaan karyawan dan peraturan pemerintah
- q. Aspek siklus dan musiman
- r. Faktor ekonomi dan politik

5. Jenis – Jenis Anggaran Menurut MUNANDAR M, 2001

a. Anggaran Tetap (Statis)

Anggaran Tetap (statis) memuat jumlah yang di anggarkan pada tingkat kapasitas yang telah diperkirakan. Anggaran jenis ini sangat baik digunakan bila aktifitas department (misalnya Sales & Marketing Department) stabil. Kelemahan anggaran ini adalah tidak adanya fleksibilitas untuk penyesuaian terhadap perubahan tak terduga.

Anggaran Tetap (fixed budget) sesuai untuk department yang beban kerjanya tidak memiliki hubungan langsung dengan penjualan, produksi atau volume lain yang berhubungan dengan operasi – operasi

department. Beban kerja diputuskan oleh keputusan management dan bukan oleh volume penjualan. Contohnya meliputi administrasi dan pemasaran. Anggaran tetap dapat digunakan untuk proyek – proyek yang melibatkan penjatahan tetap untuk program – program yang spesifik seperti pembelanjaan modal, periklanan dan promosi serta perbaikan – perbaikan yang besar.

b. Anggaran fleksibel (Flexibel Budget)

Anggaran fleksibel (Flexibel Budget) memungkinkan adanya variabilitas dalam kegiatan bisnis dan adaptasi terhadap perubahan tak terduga. Anggaran fleksibel menyesuaikan kelonggaran dalam anggaran dengan kegiatan actual dan berguna ketika variasi volume tidak terlalu besar.

Langkah – langkah lain yang ada dalam anggaran fleksibel adalah :

- 1) Mengestimasi batas – batas kegiatan yang diperkirakan untuk periode tersebut
- 2) Menganalisis kecenderungan perilaku biaya, baik tetap, variable maupun campuran
- 3) Memisahkan biaya berdasarkan perilaku yaitu memisahkan biaya campuran menjadi biaya variable dan biaya tetap
- 4) Menentukan biaya – biaya yang akan terjadi pada berbagai tingkat kegiatan yang berbeda

Anggaran penjualan meliputi volume penjualan dan harga jual. Biasanya penjualan yang dimaksud ialah target pendapatan penjualan,

namun beberapa hal manager dapat pula menggunakan penjualan impias. Manager hanya menyediakan asumsi dasar yang nantinya merupakan basis bagi angka – angka yang muncul. Asumsi meliputi kenaikan persentase penjualan, tingkat inflasi dan kenaikan gaji serta tunjangan.

Sebagaimana telah diutarakan sebelumnya, fungsi budget yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bila dibandingkan dengan fungsi - fungsi manajemen tersebut, budget mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (planning), Pengkoordinasian kerja (coordinating) dan pengawasan kerja (controlling). Dengan demikian budget merupakan alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya,

Meskipun anggaran mempunyai banyak manfaat, tetapi terdapat pula beberapa kelemahan, yakni:

- 1) Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- 2) Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian, Kemungkinan 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 otensial dapat menimbulkan persoalan - persoalan hubungan kerja (human relation) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- 4) Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijaksanaan (decision marker) terutama pada saat data dan Informasi tidak lengkap/cukup.
- 5) Walaupun di dalam anggaran terdapat kelemahan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa banyak keuntungan yang diperoleh dari program penganggaran tersebut di atas.
- 6) Hubungan yang tak memadai (terputus) antara anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang
- 7) Pendekatan *incremental* menyebabkan sejumlah besar pengeluaran tak pernah diteliti secara menyeluruh efektivitasnya.
- 8) Lebih berorientasi kepada input dari pada output, sehingga tidak dapat digunakan sebagai alat untuk membuat kebijakan dan pilihan sumber daya, atau memonitor kinerja. Kinerja dievaluasi dalam bentuk apakah dana telah habis dibelanjakan, bukan apakah tujuan tercapai.
- 9) Sekat antar departemen yang kaku membuat tujuan nasional secara keseluruhan sulit dicapai dan berpeluang menimbulkan konflik, *overlapping*, kesenjangan, & persaingan antar departemen

- 10) Proses anggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran modal atau investasi.
- 11) Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tersebut tidak terlalu pendek, terutama untuk proyek modal dan mendorong praktik yang tidak sehat (KKN).
- 12) Sentralisasi penyiapan anggaran, ditambah dengan informasi yang tidak memadai menambah lemahnya perencanaan anggaran sehingga muncul *budget padding* atau *budgetary slack*.
- 13) Persetujuan anggaran yang terlambat, sehingga gagal memberikan mekanisme pengendalian untuk pengeluaran yang sesuai, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran & manipulasi anggaran.
- 14) Aliran informasi (sistem informasi finansial) yang tidak memadai yang menjadi dasar mekanisme pengendalian rutin, mengidentifikasi masalah dan tindakan.

6. Hubungan Anggaran dengan Fungsi - Fungsi Manajemen

Proses manajemen adalah suatu kumpulan kegiatan yang saling berhubungan yang dilakukan oleh manajemen dari suatu organisasi untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi Manajemen adalah menyusun perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (directing), koordinator (coordinating), dan pengawasan (controlling) terhadap orang dan barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Dalam hal ini fungsi - fungsi manajemen tersebut adalah:

- a. Menyusun rencana (planning) untuk dijadikan sebagai pedoman kerja,
- b. Menyusun struktur organisasi (organizing) kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para karyawan perusahaan
- c. Membimbing (staffing), memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan.
- d. Menciptakan koordinasi (leading/coordinating) dan kerjasama yang serasi di antara semua bagian yang ada dalam perusahaan.
- e. Mengadakan pengawasan (controlling) dan pengendalian terhadap pekerjaan para karyawan dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan.
- f. Motivasi, anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.
- g. Pengawasan dan Evaluasi, Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengawasan kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam

penyusunan anggaran tersebut Pengawasan pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dan pelaksanaan, sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul, penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

- h. Pendidikan, anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.
- i. Menganalisis penyimpangan yang terjadi untuk kemudian mencari pemecahannya.
- j. Melakukan tindak lanjut terhadap laporan yang diberikan

Anggaran merupakan pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja serta alat pengawasan kerja. Dengan memahami dan membiasakan diri melakukan penganggaran, perusahaan akan lebih mampu dalam memprediksi perubahan yang akan terjadi dan dampaknya bagi operasi usaha, serta mempersiapkan sedini mungkin segala perangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dengan penganggaran, tidak hanya perencanaan kegiatan yang dapat dilakukan, tetapi juga koordinasi dan pengawasannya.

Dari fungsi manajemen ini (perencanaan, koordinasi dan pengawasan) secara sekaligus tercennin dalam proses penganggaran. Skenario anggaran dapat disusun dengan mudah ditampilkan komputer, tetapi yang perlu dihayati adalah

hakikat anggaran cenderung banyak dengan lebih baik, dapat mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan serta dapat mengawasi pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan yang bersangkutan. Sistem perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dalam perusahaan yang lazim dipergunakan adalah anggaran.

Anggaran sebagai suatu sistem, cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dari seluruh kegiatan perusahaan. Peranan anggaran adalah sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk penyusunan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan perusahaan.

Beberapa manfaat penyusunan anggaran di dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Di Bidang Planning:

- a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
- b. Membantu mengarahkan seluruh tenaga yang ada di perusahaan dalam menentukan arah aktivitas yang paling menguntungkan,
- c. Membantu atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
- d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan,
- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
- f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif

2. Di Bidang Coordinating:

- a. Membantu mengkoordinir faktor manusia dengan perusahaan dan mengetahui kelemahan dalam berorganisasi

- b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan dunia usaha yang dihadapi.
- c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran – saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program Perusahaan.

3. Di Bidang Controlling:

- a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
- b. Membantu mencegah pemborosan.

Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam anggaran.

7. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk menghitung (menyiapkan) taksiran-taksiran yang akan dituangkan dalam budget, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Selanjutnya akuntansi akan melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang pelaksanaan budget itu nantinya, dari hari ke hari, dengan demikian akuntansi dapat menyajikan data realisasi pelaksanaan budget secara lengkap.

Sehingga dengan membandingkan antara budget dan catatan akuntansi dapat diketahui apakah perusahaan telah melaksanakan proses kerja secara

efisien atau *in-efisien*, efektif atau *inefektif*, dst, Oleh karena itu semua teknik pencatatan dan semua sistematika yang dipakai dalam akuntansi harus sama dan sejalan dengan teknik serta sistematika yang dipakai dalam budget.

Dalam penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan luar dan kondisi perusahaan. Fungsi Koordinasi, anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan.

Koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

Jika organisasi diinginkan secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam penentuan besarnya modal. Penentuan tambahan modal. Perkiraan aliran dana dan perkiraan kebutuhan tenaga kerja.

Berdasarkan satu atau lebih asumsi yang jelas. Prakiraan harus selalu menjelaskan asumsi yang menjadi dasarnya. Prakiraan harus dianggap hanya sebagai salah satu masukan dalam pembuatan rencana. Manajemen suatu perusahaan dapat menerima, mengubah, atau menolak suatu prakiraan,

Sebaliknya, perencanaan memasukkan keputusan manajemen yang didasarkan pada prakiraan, masukan lain, pertimbangan manajemen tentang hal-hal yang berkaitan dengan volume penjualan, harga, kegiatan penjualan, produksi, dan pembiayaan.

Anggaran mempunyai beberapa aspek yang berbeda dibandingkan dengan prakiraan. Anggaran merupakan rencana manajemen yang berdasarkan asumsi bahwa langkah – langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Di lain pihak, prakiraan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi tanpa membawa implikasi pada peramal bahwa dia akan berusaha untuk mempengaruhi realisasi.

8. Penggolongan dan Fungsi Anggaran

Suatu budget yang baik harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi-fungsi budget dapat berjalan dengan baik pula. Budget yang menyeluruh semesta itu sering dinamakan comprehensive budget.

Isi dan Prosedur Penyusunan Anggaran dan Faktor merupakan budget dari hasil kerja (out - put) yang terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang, yang dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis.

Berikut ini adalah proses kegiatan yang tercakup dalam Budgeting :

- a. Pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun budget.
- b. Pengolahan dan penganalisaan data dan informasi tersebut untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun budget,
- c. Menyusun budget dan menyajikan secara teratur dan sistematis.
- d. Pengkoordinasian pelaksanaan budget

- e. Pengolahan dan penganalisisaan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan, dalam rangka mengadakan penilaian (evaluasi) terhadap kerja yang telah dilaksanakan serta menyusun kebijakan-kebijakan sebagai tindak lanjut (follow-up) dari kesimpulan-kesimpulan tersebut.

Tugas Penyusunan Budget

Tugas penyusunan budget merupakan tanggung jawab dari pimpinan tertinggi perusahaan. Namun demikian tugas penyusunan budget selanjutnya dapat didelegasikan kepada bagian yang terkait pada perusahaan (tergantung struktur perusahaan). Berikut ini beberapa bagian yang dapat memperoleh pendelagasia penyusunan budget:

- a. bagian administrasi (bagi perusahaan kecil) , karena seluruh data aktivitas perusahaan baik produksi, pemasaran maupun yang lainnya terkumpul pada bagian ini.
- b. panitia budget (bagi perusahaan besar), terdiri dari pimpinan dan wakil masingmasing bagian terkaita.

Budget yang selesai disusun baik oleh bagian administrasi maupun panitia budget (tergantung organisasi perusahaan), disebut sebagai *draft budget* (rancangan budget), sedangkan apabila rancangan tersebut telah diserahkan,disetujui dan disahkan oleh pimpinan teritnggi perusahaan disebut sebagai *Budget yang definitif*.

Isi budget

Budget sudah seharusnya mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi budget benar-benar dapat berjalan. Budget yang menyeluruh tersebut di namakan budget Komprehensif (*Comprehensive Budget*).

Isi dari *Comprehensive Budget*, secara garis besar terdiri dari:

- a. forecasting budget
- b. variabel budget (berbasis tentang tingkat perubahan biaya atau tingkat variabilitas)
- c. analisa statistika dan matematika pembantu
- d. laporan budget (/budget report): merupakan laporan realisasi pelaksanaan budget yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara budget dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan maupun efisiensi-efisiensi yang terjadi, sehingga dapat dianalisis dan ditarik kesimpulan.

Anggaran Komprehensif dan Parsial

Anggaran komprehensif merupakan anggaran dengan ruang lingkup yang menyeluruh. Aktivitas yang tercakup dalam anggaran komprehensif mencakup seluruh aktivitas perusahaan baik dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan dan administrasi.

Secara lengkap anggaran komprehensif terdiri dari:

- Substantif plan : Pada substantif plan berisi Tujuan umum perusahaan, tujuan khusus perusahaan, strategi perusahaan, asumsi-asumsi.
- Financial plan
 - ❖ Anggaran jangka panjang : meliputi penjualan, biaya penjualan, modal, arus dana, dan kebutuhan tenaga kerja
 - ❖ Anggaran tahunan
 - a. Anggaran operasional
 - 1. Anggaran laba rugi
 - 2. Anggaran pembantu laba rugi
 - a) Anggaran penjualan
 - b) Anggaran produksi
 - c) Anggaran biaya produksi
 - d) Anggaran biaya penjualan
 - b. Anggaran keuangan
 - 1. Anggaran neraca
 - 2. Anggaran pembantu neraca
 - a) Anggaran kas
 - b) Anggaran piutang
 - c) Anggaran persediaan
 - d) Anggaran Perubahan aktiva tetap
 - e) Anggaran utang
 - f) Anggaran Penambahan modal

3. Anggaran variabel
4. Anggraan Statistik pembantu
5. Laporan Internal

Anggaran Parsial. Anggran parsial merupakan anggaran yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas atau dalam ruang lingkup yang sempit. Misalnya perusahaan hanya menyusun anggaran produksi saja, penjualan atau keuangan saja. Dalam anggaran parsial masing-masing bagian menyusun anggaran secara sendiri-sendiri, sehingga rencana tersebut disusun tidak terpadu, dibandingkan dengan anggaran komprehensif anggaran parsial lebih mudah disusun karena belum begitu kompleks.

Anggaran Pendekatan Sistem

Suatu sistem adalah kumpulan komponen yang saling berinteraksi atau saling bergantung, yang dikoordinir sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kebulatan dan diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Sebagai suatu sistem budget terdiri dari :

a. Inti sistem :

Inti sistem mencerminkan sasaran dari fungsi pemasaran, produksi, keuangan dan administrasi. Sebagai inti sistem anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen untuk merencanakan serta mengawasi kegiatan masing-masing fungsi tersebut

b. Subsistem penunjang

Mencerminkan berbagai hal yang fungsinya diperlukan untuk membantu kelancaran bekerjanya inti sistem. Subsistem penunjang meliputi struktur organisasi, tertib administrasi, analisa data statistik internal dan analisa akuntansi dan angka-angka standar.

c. Subsistem lingkungan

Subsistem lingkungan merupakan variabel yang terletak di luar perusahaan yang meliputi data dan analisis ekonomi, data dan analisis industri, data dan analisis produk serta struktur harga dan persaingan

9. Ruang Lingkup Anggaran

Dari sudut ruang lingkup ataupun intensitas penyusunan anggaran perusahaan, ada 2 jenis anggaran perusahaan, yakni:

1. Anggaran perusahaan yang bersifat komprehensif atau disebut comprehensive budget, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia, maupun administrasi,
2. Anggaran perusahaan yang bersifat parsial atau disebut partial budget, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan, misal terbatas pada kegiatan pemasaran saja, atau produksi saja., atau keuangan saja.

10 Karakteristik Anggaran

Adapun karakteristik umum anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Perbedaan Anggaran (Budget) dengan Prakiraan (Forecast)

Perencanaan dan pembuatan prakiraan sering dicampur aduk. Walaupun ada kaitannya, keduanya mempunyai tujuan yang berlainan sama sekali. Prakiraan bukanlah rencana, prakiraan lebih bersifat suatu pernyataan dan/atau suatu prakiraan dalam bentuk kuantitas keadaan di masa datang tentang suatu hal.

"Business budget atau budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang".

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa suatu budget mempunyai 4 unsur, yaitu:

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Budget juga merupakan suatu rencana, karena budget merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa budget adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan, maka sudah semestinya bahwa budget harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang aneka-ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit "rupiah". Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka-ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda-beda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih lanjut.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa budget berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat di dalam budget adalah taksiran-taksiran (forecast) tentang apa

yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Ellen Christina dkk (2001; 1) mengemukakan bahwa keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya dan sebagainya.

Sebagaimana telah diutarakan, terhadap faktor-faktor ekstem perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaanlah yang harus menyesuaikan diri dengan faktor-faktor ekstem tersebut. Oleh sebab itu faktor-faktor ekstem ini sering disebut sebagai faktor un-controlable (tidak dapat diatur dan diawasi).

11. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Penjualan

Dalam menyusun anggaran penjualan, langkah-langkah yang perlu dilakukan meliputi:

- a. Penentuan dasar-dasar anggaran
 - b. Penentuan relevant variable yang mempengaruhi penjualan.
 - c. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
 - d. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.
 - e. Penyusunan rencana penjualan
- 1) Analisis ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro, seperti: Moneter, Pendidikan Kebijakan - kebijakan

pemerintah di bidang ekonomi, Teknologi, dan menilai akibatnya terhadap permintaan industri.

- 2) Melakukan analisis industri Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat mengenai produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
- 3) Melakukan analisis prestasi penjualan yang lain Penjualan tahun-tahun yang lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media - media promosi, cara (metode) penetapan harga jual dan sebagainya.

Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang, Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlah (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif), serta kemungkinan pengembangannya di waktu yang akan datang. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya di waktu yang akan datang.

Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang. Sebagaimana telah diuraikan di atas, sampai batas-batas tertentu, perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor intern ini dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang.

Oleh sebab itu factor - faktor intern ini sering disebut faktor yang controllable (dapat diatur dan diawasi).

Keadaan persaingan

- a. Bersifat monopoli.
- b. Bersifat persaingan bebas.
- c. Kemampuan pasar untuk menyerap barang.
- d. Keadaan sifat konsumen, yaitu konsumen akhir dan konsumen industri.
- e. Kemampuan Finansial
- f. Kemampuan membayar riset pasar

Kemampuan membiayai usaha - usaha untuk mencapai target penjualan atau modal kerja Kemampuan membeli bahan mentah untuk dapat memenuhi target Penjualan.

Sementara keadaan Personalia yang perlu dianalisa adalah :

- 1) Apakah jumlah tenaga kerja yang tersedia cukup, kurang atau kelebihan.
- 2) Apakah tenaga kerja yang tersedia mampu untuk melakukan tugas - tugasnya agar target yang ditentukan tercapai,

Dimensi Waktu Hal ini perlu diperhatikan, sebab apabila membuat rencana terlalu awal, kemungkinan akan terjadi perubahan keadaan juga perlu dipertimbangkan sampai seberapa lama rencana yang disusun tersebut masih reliable.

12. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Suatu budget dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran – taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan prakiraan secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi, dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun budget penjualan, secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, ialah:

- a. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain yaitu sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
- b. Terdapat beberapa hal di dalam faktor Ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi di sana mempunyai pengaruh terhadap budget penjualan perusahaan.

Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :

- a. Keadaan persaingan pasar,
- b. Posisi perusahaan dalam persaingan,
- c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- d. Tingkat penghasilan masyarakat.
- e. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan perusahaan (demand elasticity), yang terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual dalam budget penjualan yang akan disusun.

- f. Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.

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

13. Konsep Anggaran Penjualan

Penyusunan konsep anggaran penjualan dapat dikatakan mencakup segala kegiatan di bidang penjualan. Komponen-komponen pokok konsep anggaran penjualan sebagai berikut:

1. Dasar - dasar penyusunan anggaran:
 - a. Menyusun tujuan perusahaan.
 - b. Menyusun strategi perusahaan.
 - c. Menyusun forecast penjualan.
 - d. Menyusun anggaran penjualan:
2. Anggaran promosi dan advertensi,
3. Anggaran biaya penjualan.
4. Rencana pemasaran.

Anggaran penjualan disusun dengan menggunakan berbagai pendekatan, masing-masing cara pendekatan mempunyai konsekuensi yang berbeda-beda, sehingga perlu dipertimbangkan cara pendekatan mana yang paling

menguntungkan. Dalam melakukannya perlu dipertimbangkan beberapa faktor, seperti Karakteristik pasar yang dihadapi perusahaan, yaitu Luas pasar, Bersifat local, Bersifat regional, Bersifat nasional. Meskipun demikian hasil prakiraan yang diperoleh mungkin saja tidak sama dengan rencana.

Pada umumnya hasil dari suatu forecast penjualan akan dikonversikan menjadi rencana penjualan dengan memperhitungkan berbagai hal berikut:

1. Pendapatan manajemen.
2. Strategi-strategi yang direncanakan.
3. Keterikatan/komitmen dengan sumber daya.
4. Ketetapan manajemen dalam usaha mencapai sasaran penjualan.

14. Fungsi Dasar Anggaran Perjalanan Ada dua fungsi dasar anggaran penjualan, yaitu:

1. Sebagai alat perencanaan

Di sini anggaran penjualan menjadi pedoman untuk menjalankan kegiatan - kegiatan guna mencapai tujuan penjualan. Prioritas dapat ditetapkan dalam bentuk tujuan penjualan dan produktivitas penjualan untuk berbagai sub divisi seperti produk dan tentorial. Dalam menyusun anggaran penjualan manajer berusaha merencanakan alokasi sumber-sumber baik fisik, keuangan maupun manusia ke berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan.

2. Sebagai alat pengawasan

Untuk mengevaluasi dan mengawasi fungsi penjualan secara efektif, perlu diterapkan standar kerja tertentu. Dalam anggaran penjualan terdapat pendapatan dan pengeluaran penjualan yang dapat dijadikan standar, sehingga merupakan pembandingan dan petunjuk evaluasi untuk kerja riil. Jika dijumpai adanya penyimpangan, maka tindakan evaluasi dan perbaikan dapat dilakukan.

15. Kegunaan Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan langkah awal dalam menyiapkan anggaran induk. Karena volume penjualan yang diestimasi atau disusun mempengaruhi hampir semua item – item lainnya dalam anggaran induk. Anggaran penjualan harus menunjukkan total penjualan dalam jumlah maupun nilainya. Total penjualan dapat berupa penjualan dan dapat dianalisis lebih jauh lagi berdasarkan produk, wilayah, konsumen, serta pola musiman dari penjualan yang diharapkan.

Pada umumnya anggaran penjualan meliputi perhitungan penagihan kas yang diharapkan dari penjualan kredit, yang nantinya akan digunakan untuk penganggaran kas. Kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk menjual hasil produksinya adalah terbatas. Dengan demikian tidak adaperlunya membeli material, menghasilkan barang atau jasa, mencari modal atau memberli mesin – mesin yang lebih besar dari kemampuan menjual. Sehingga dapat dikatakan bahwa anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktifitas – aktifitas yang lain dan pada

umumnya anggaran penjualan disusun paling dahulu dari anggaran – anggaran lainnya.

Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Keuntungan akan diperoleh apabila perusahaan menjual barang atau jasa dengan harga yang lebih tinggi dari harga pokoknya.

Berikut ini adalah masalah – masalah utama yang dihadapi pada saat menjual suatu barang atau jasa pada umumnya :

- a. Barang atau jasa apa yang akan di jual
- b. Biaya – biaya yang perlu dikeluarkan agar barang atau jasa tersebut dapat terjual dengan keuntungan yang baik
- c. Berapa harga jual barang atau jasa tersebut agar dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan namun terjangkau oleh pembeli.

Masalah itu timbul karena perubahan factor – factor lingkungan yang mempunyai pengaruh yang significant bagi persusahaan.

Forecast Penjualan dapat dikatakan sebagai suatu teknik untuk memproyeksikan tingkat permintaan konsumen potensial pada suatu tahun tertentu dengan berbagai asumsi yang tertentu pula. Forecast penjualan akan berubah fungsinya menjadi sales plan, apabila management memasukan unsure pertimbangan – pertimbangan subjectif & positif, rencana strategi dan lain – lain.

Forecast penjualan merupakan sesuatu yang dapat dipelajari. Sehingga perusahaan dapat mendidik dari berbagai element & struktur organisasinya. Seperti contoh di bidang teknis penggunaan tren penjualan, analisa korelasi,

model matematika dan teknik operation research. Forecast penjualan merupakan suatu alat yang sangat penting yang dapat mempengaruhi manager dalam membuat rencana penjualan. Sedangkan forecast penjualan adalah prakiraan proyeksi secara teknis permintaan konsumen potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi. Dalam hal ini hasil dari suatu forecast lebih merupakan pernyataan atau penilaian yang dikuantifisir terhadap kondisi masa depan mengenai penjualan sebagai proyeksi teknis dan permintaan konsumen potensial untuk jangka waktu dan koordinasi, serta mengadakan revisi-revisi terhadap budget yang telah disusun bilamana memang dirasa perlu.

Perencanaan penjualan adalah perencanaan advertensi dan promosi, perencanaan biaya – biaya penjualan dan rencana pemasaran. Rencana pemasaran yang kemudian dianggap sama dengan rencana penjualan yang mengkuantifisir penjualan dalam rupiah dan unit untuk periode waktu tertentu.

POLITIK HARGA DALAM ANGGARAN PENJUALAN

Masalah penetapan harga jual per unit produk adalah masalah utama dalam menyusun anggaran penjualan. Terdapat saling ketergantungan antara kuantitas (volume) penjualan yang diharapkan dengan tingkat harga yang direncanakan. Oleh karena itu manajemen harus sangat memperhatikan masalah kebijakan penetapan harga.

Terdapat 2 dasar yang berhubungan dengan masalah penentuan harga ini dalam hubungannya dengan penjualan antara lain yaitu :

- a. Estimasi terhadap kurva permintaan yaitu perubahan tingkat harga akan mengakibatkan perubahan tingkat permintaan
- b. Kurva biaya per unit yaitu makin tinggi volume produksi maka makin besar biaya yang akan ditanggung.

Secara Umum semua budget, termasuk budget penjualan, mempunyai tiga kegunaan yang pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan Untuk memudahkan pengawasan manajemen atas kegiatan penjualan yang dilakukan.

Dengan melihat pengertian anggaran penjualan di atas, maka semakin jelas anggaran penjualan dalam perusahaan tersebut disajikan, semakin mudah pula manajemen perusahaan yang bersangkutan untuk melaksanakan perencanaan, koordinasi, motivasi dan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan.

Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan. Keuntungan akan diperoleh apabila perusahaan menjual barang/jasa dengan harga yang lebih dari harga pokoknya. Titik kritis penyusunan anggaran penjualan adalah membuat prakiraan penjualan, karena anggaran penjualan didasarkan pada prakiraan penjualan.

16. Perbedaan Anggaran (Budget) Penjualan dengan Prakiraan

Anggaran penjualan ialah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat (daerah) penjualannya. Dari pengertian tersebut, jelaslah bahwa budget penjualan hanya merupakan salah satu bagian saja dari seluruh rencana perusahaan di bidang pemasaran (sales planning). Sales planning sering dianggap sama dengan rencana penjualan, yaitu mengkuantifikasi penjualan dalam rupiah dan unit untuk periode waktu tertentu.

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 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.

Jadi tujuan utama dari anggaran penjualan adalah:

- a. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa yang akan datang.

- b. Untuk memasukkan kebijaksanaan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan (misalnya dalam rencana pemasaran).
- c. Untuk memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh.

Keampuan dalam menyusun budget sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian - bagian lain dalam perusahaan. Oleh sebab itu tugas menyusun budget perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia budget. Di dalam panitia budget inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan yang akan datang, sehingga budget yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan budget nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasikan dengan baik.

Baik budget yang disusun oleh bagian administrasi (perusahaan kecil), maupun yang disusun oleh panitia budget (perusahaan besar), merupakan rancangan budget atau draft budget (tentative budget). Rancangan budget inilah yang diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai budget yang definitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakannya pembahasan- pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang diserahi tugas menyusun rancangan budget tersebut. Setelah disahkan

oleh pimpinan tertinggi perusahaan, maka rancangan budget tersebut telah menjadi budget yang definitif, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja.

Pihak yang disertai tugas menyusun rancangan budget tersebut mulai bekerja, tergantung pada prakiraan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rancangan budget ini. Budget yang definitif harus sudah ditetapkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, sebelum jangka waktu (periode) budget yang definitif telah selesai, maka panitia budget tidak bubar, melainkan secara berkala masih perlu selalu mengadakan pertemuan-pertemuan konsultatif guna membahas pelaksanaan budget tersebut dari waktu ke waktu, untuk meningkatkan kerjasama

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan serta pelaksanaan kegiatan budgeting lainnya, ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan - kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun budget serta kegiatan-kegiatan budgeting lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan ke bagian - bagian dalam perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang disertai tugas mempersiapkan dan menyusun budget tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan.

Akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun budget ini dapat didelegasikan kepada:

- a. Bagian Administrasi, bagi perusahaan kecil. Hal ini disebabkan karena kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan budget dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan.
- b. Penunjukkan bagian administrasi dilakukan dengan pertimbangan bahwa di bagian administrasi inilah terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan maupun di bidang personalia. Dengan bekal data dan informasi tersebut ditambah dengan data dan informasi dari luar perusahaan (ekstern), bagian administrasi diharapkan lebih mampu menyusun budget daripada bagian-bagian lain dalam perusahaan.
- c. Panitia Budget, bagi perusahaan besar, Hal ini disebabkan karena kegiatan - kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak.

Menyusun konsep anggaran biaya operasi dan konsep anggaran biaya modal dengan melakukan penyusunan konsep anggaran keuangan. Menerima dan mengadministrasikan konsep anggaran biaya operasi konsep anggaran biaya modal dan konsep anggaran keuangan dari para kepala pusat pertanggungjawaban operasi.

Pada tahap ini tingkat manajemen mempelajari, mendiskusikan, mengadakan penyesuaian bila perlu dan menyetujui hasil tahap perencanaan serta tahap prakiraan di atas yaitu :

- a. Mempelajari konsep anggaran biaya operasi, konsep anggaran biaya modal dan konsep anggaran keuangan.
- b. Membuat rekomendasi dan komentar anggaran.
- c. Mengadakan diskusi dan penyesuaian konsep anggaran biaya operasi, konsep anggaran biaya modal dan konsep anggaran keuangan dengan mempertimbangkan komentar anggaran.
- d. Mengkonsolidasi konsep anggaran keuangan, rekomendasi dan komentar anggaran menjadi anggaran induk. Mempelajari dan menyetujui anggaran induk, bila perlu mengusulkan perbaikan melalui prosedur di atas.

17. IMPLEMENTASI ANGGARAN

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan, yaitu kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui guna mencapai sasaran yang ditentukan, meliputi kegiatan:

- a. Menerima anggaran induk yang telah disetujui.
- b. Melaksanakan pengendalian anggaran untuk setiap anggaran.
- c. Penilaian (Evaluasi)

Setelah pelaksanaan anggaran secara periodik perlu diadakan evaluasi dengan membandingkan realisasi dan anggarannya serta mengadakan tindakan perbaikan untuk periode berikutnya, kegiatannya meliputi:

- a. Penyusunan laporan realisasi anggaran.
- b. Membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.

Apabila anggaran penjualan yang telah disahkan oleh pimpinan perusahaan dapat tercapai mengandung arti bahwa aktivitas perusahaan secara operasional telah berjalan dengan baik. Di samping itu mengandung arti pula bahwa penyimpangan yang terjadi dari pelaksanaan anggaran penjualan tersebut sangat kecil, sehingga tujuan anggaran penjualan dapat tercapai walaupun mungkin tidak seratus persen terpenuhi karena faktor-faktor tertentu.

Dengan demikian anggaran penjualan memberikan manfaat bagi manajemen perusahaan dalam mendukung pelaksanaan efektivitas penjualan untuk memudahkan dalam mengawasi suatu kegiatan menuju tujuan yang akan dicapai.

Dengan memanfaatkan anggaran penjualan maka perusahaan mempunyai perencanaan penjualan yang baik dan terarah, karena di dalamnya terkandung tujuan bersama yang telah disepakati oleh tiap bagian yang terkait dalam penyusunan anggaran penjualan sehingga perusahaan memiliki pedoman kerja. Anggaran penjualan dijadikan dasar penyusunan anggaran lain yang ada di perusahaan dimana mencakup bagian-bagian yang terkait satu sama lain sehingga dalam pelaksanaannya terjadi koordinasi yang baik. Dalam hal pengawasan, anggaran penjualan mendukung pelaksanaan efektivitas penjualan di perusahaan, yaitu sebagai dasar perbandingan dan dasar analisis.

Dengan adanya anggaran penjualan sebagai dasar perbandingan dan analisis dalam efektivitas penjualan, manajemen perusahaan dapat melakukan analisis dan penelitian terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan - penyimpangan dan kemudian dari penyimpangan tersebut dilakukan tindakan koreksi dengan segera yang disesuaikan situasi dan kondisi intern maupun ekstern perusahaan, sehingga pengawasan penjualan dapat dilaksanakan dengan efektif.

Penyimpangan - penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi dan prestasi yang dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang. Umpan maju memberikan dasar bagi pelaksanaan pengawasan saat kegiatan dilaksanakan .sedangkan umpan balik memberikan dasar bagi pengukuran efektivitas penjualan setelah suatu kegiatan dilaksanakan. Pada saat anggaran tersebut dilaksanakan maka pengawasan harus mulai diterapkan un 10k mengukur kemajuan di anggaran tersebut.

Jadi anggaran penjualan yang digunakan sebagai alat erencanaan dan pengawasan, sangat mendukung pelaksanaan efektivitas penjualan oleh manajemen pada perusahaan. Perencanaan yang baik tanpa didukung oleh pengawasan yang efektif mengakibatkan pemborosan dana dan waktu , demikian juga sebaliknya, tanpa perencanaan maka tidak dapat dilakukan pengawasan ke arah tujuan yang ingin dicapai. Berikut ini analsis yang perlu dilakukan dari anggaran penjualan :

- a. Analisis varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode sebelumnya, periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
- b. Analisis varians antara hasil aktual dan biaya standar, biaya standar digunakan sebagai dasar.
- c. Analisis varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan yang tercermin dalam rencana laba perusahaan. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan digunakan sebagai dasar.

Analisis selisih ini membantu manajemen untuk memfokuskan perhatian pada hal yang relevan.

18. Hubungan Anggaran Penjualan dengan Efektivitas Penjualan

Secara umum, anggaran penjualan mempunyai manfaat sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan juga sebagai alat pengawasan kerja. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan ukuran keberhasilan dari pelaksanaan kerja dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah dilakukan yang dihubungkan dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Sehingga yang dimaksud dengan efektivitas penjualan adalah suatu proses yang dimulai dari pembelian bahan baku, proses produksi hingga menjadi barang jadi, sampai barang tersebut berada di tangan konsumen, yang mencakup kebenaran jumlah barang yang dipesan oleh pembeli, ketepatan waktu pengiriman, dan ketepatan kualitas barang yang dipesan. Sehingga dapat dikatakan bahwa tujuan

penjualan adalah tercapainya target penjualan, ketepatan waktu, dan ketepatan kualitas.

19. Analisis Selisih

Penekanan yang utama dari laporan kinerja perusahaan adalah pelaporan penyimpangan (varians) antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan. Pembahasan mengenai analisis varians anggaran dimaksudkan untuk tujuan perencanaan dan pengendalian manajerial dalam konteks Program Perencanaan dan Pengendalian Laba (PPL) yang komprehensif.

Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan (varians). Salah satu data diperlukan sebagai dasar, standar atau pedoman untuk dibandingkan dengan data yang lainnya, yaitu data aktual. Analisis varians mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Analisis varians seringkali diaplikasikan dalam situasi untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan dari masa lampau.

Analisis Variant membandingkan antara kinerja standart dengan kinerja actual dan dapat dilakukan oleh divisi, department, program, prosuk, wilayah atau unit tanggung jawab lainnya. Jika kita menggunakan lebih dari satu department dalam proses produksi maka standart individual harus

dikembangkan untuk setiap department agar manager department turut bertanggung jawab.

VARIANS PERENCANAAN

Varian perencanaan muncul apabila industry yang diharapkan atau factor – factor dari lingkungan lainnya tidak muncul. Misalnya pada awal periode proyeksi penjualan dapat didasarkan atas peninjauan permintaan dan permintaan. Namun karena kondisi actual dalam industry, penjualan actual dapat menjadi lebih kecil. Varians unit penjualan ini dapat dianggap sebagai kesalahan perencanaan dan bukan masalah kinerja. Penjualan industry biasanya dianggap berada di luar kendali manager.

VARIANS PENJUALAN

Standart penjualan dapat ditetapkan untuk mengendalikan dan mengukur keefektifan dari operasi pemasaran dan juga untuk tujuan – tujuan lain yang relevan seperti stimulasi penjualan, realokasi penjualan, sumber daya dan pemberian insentif. Standart biasa yang ditetapkan untuk seorang staff penjual, cabang atau wilayah adalah kuota penjualan yang dapat dinyatakan dalam mata uang atau volume.

Jenis standart lain yang dapat ditetapkan untuk mengevaluasi usaha penjualan adalah jumlah panggilan, ukuran pesanan, laba kotor yang didapat, pelanggan baru yang didapat dan jumlah pelanggan lama yang tetap setia dengan perusahaan tersebut.

Jenis – Jenis Varians standart :

- a. *Dasar*. Standart jenis ini tidak berubah dari satu period eke periode lainnya dan digunakan seperti menggunakan nomor indeks. Standart ini merupakan dasar untuk membandingkan kinerja periode terakhir. Apa yang tidak realistis mengenai standar jenis ini ialah bahawa standar ini tidak mempertimbangkan perubahan lingkungan.
- b. *Efisiensi maximum*. Jenis ini merupakan standar yang sempurna yang menasumsikan kondisi optimal, ideal, tidak mentolerir kerugian apapun, bahkan kerugian yang sangat sulit untuk dihindari. Standar ini akan selalu menghasilkan varians yang tidak menguntungkan.
- c.



ERROR: typecheck
OFFENDING COMMAND: .unread

STACK:

-filestream-
false
-filestream-
false
(C:\Program Files\GPLGS/n0190231.pfb)
/NimbusSanL-ReguItal
/Helvetica-Oblique
-mark-
/Helvetica-Oblique
650448
/Helvetica-Oblique
/Font
/Helvetica-Oblique

