

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Anggaran

Anggaran sebagai suatu alat perencanaan dan pengendalian banyak dimanfaatkan oleh perusahaan, berisi informasi yang terinci dan mudah diukur karena dinyatakan secara kuantitatif. Anggaran banyak digunakan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam menyusun perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengevaluasian. Manfaat anggaran tersebut telah banyak dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang telah menggunakan anggaran dalam aktivitas perusahaan, sehingga perusahaan mendapat dukungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu mencapai laba yang optimal dan mempertahankan kelangsungan kegiatan perusahaan. Hal tersebut jelas menggambarkan bahwa anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan.

2.1.1 Pengertian Anggaran

Terdapat beberapa definisi mengenai anggaran yang telah dikemukakan yang pada intinya mengandung makna yang sama, hanya cara pengungkapannya saja yang berbeda. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian anggaran yang dinyatakan para ahli :

Menurut M. Nafarin (2004:12), bahwa :

“Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana

tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dengan satuan uang untuk jangka waktu tertentu.”

Titiek Ambarwati dan M Jihadi (2003:1) mengemukakan bahwa, "Anggaran perusahaan merupakan suatu perencanaan yang disusun secara formal di dalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa ada pengecualian”.

Menurut Mulyadi (2001:488) bahwa, “Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.”

Berdasarkan pengertian anggaran yang dikemukakan di atas, terdapat empat unsur penting dalam anggaran, yaitu:

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi-spesifikasi khusus, misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam satuan moneter, sehingga jelas bahwa anggaran hanyalah salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup seluruh kegiatan yang dilaksanakan semua bagian yang ada di dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut dikelompokkan kedalam; kegiatan pemasaran (*marketing*), kegiatan produksi (*producing*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administrasi (*administrating*), serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah personalia (*personel*).

3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka-ragam. Dengan unit moneter maka semua kesatuan yang berbeda tersebut dapat diseragamkan, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih lanjut.
4. Jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Unsur ini menunjukkan bahwa berlakunya anggaran adalah di masa yang akan datang, yang berarti apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

2.1.2 Jenis-jenis Anggaran

Perusahaan melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seluruh kegiatan tersebut tercantum dalam anggaran perusahaan, sehingga dalam suatu perusahaan terdapat berbagai macam anggaran yang memiliki kegunaan masing-masing.

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai jenis-jenis anggaran, diantaranya adalah penggolongan anggaran yang dikemukakan oleh Horngren dan Foster (2000:151) yaitu bahwa anggaran terdiri dari :

- a. *Operating Budget* (Anggaran Operasi)
Anggaran operasi adalah bagian dari anggaran keseluruhan yang lebih menunjukkan proyeksi hasil kegiatan perusahaan di masa datang, yang pada akhirnya ditunjukkan dalam anggaran rugi-laba. Biasanya anggaran operasi terdiri atas anggaran penjualan, anggaran biaya penjualan, anggaran biaya produksi, anggaran pembelian bahan, anggaran upah langsung, anggaran biaya umum dan administrasi, yang pada intinya anggaran operasi merupakan perencanaan laba.

b. *Financial Budget* (Anggaran Keuangan)

Anggaran keuangan adalah bagian dari anggaran keseluruhan yang lebih menunjukkan proyeksi keuangan di masa yang akan datang, yang pada akhirnya akan ditunjukkan dalam anggaran neraca. Pada intinya anggaran keuangan merupakan perencanaan likuiditas

M. Nafarin (2004: 22-24) mengelompokkan anggaran dari berbagai

sudut pandang sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel (fleksibel), anggaran yang disusun berdasarkan kisaran kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang bisa disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (statis), anggaran yang disusun berdasarkan kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, anggaran yang umumnya disusun untuk satu periode tertentu pada setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu, anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat sehingga anggaran yang dibuat untuk satu periode tersebut mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis)
 - Anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun.
 - Anggaran kontinu bertahap (*continuous/rolling budget*) yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu beberapa bulan mendatang (misalnya 4 bulan mendatang). Setelah terlaksana satu bulan dan nampaknya tidak mengalami kesulitan, maka rencana anggarannya ditambah satu bulan berikutnya. Kalau mengalami kesulitan ditinjau kembali
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis). Anggaran ini dijadikan dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
 - Anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun
 - Anggaran jangka panjang menyangkut investasi dan tambahan modal (*capital addition*)
 - Perencanaan mengenai mengalirnya dana (*fun flow*) yang menunjukkan berapa tambahan dana yang dibutuhkan secara bertahap
 - Untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja (*man power/ labor reqrutment*) baik tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung ataupun managerials.
4. Menurut Bidang, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Perpaduan kedua anggaran disebut anggaran induk (*master budget*)

- a. Anggaran operasional, untuk menyusun anggaran laporan laba rugi, terdiri dari:
- Anggaran penjualan
 - Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.
 - Anggaran beban usaha
 - Anggaran laporan laba rugi. Laba yang diharapkan perhitungkan berdasarkan keuntungan tiap departemen/ bagian, menurut jenis produk yang dihasilkan, dan jenis serta bagiannya.
- b. Anggaran keuangan, untuk menyusun anggaran neraca, terdiri dari:
- Anggaran kas, sebagai hasil dari penjualan tunai, penagihan piutang, penyusutan/ depresiasi aktiva tetap, pinjaman kepada pihak lain, dividen, bunga, dan lain-lain.
 - Anggaran piutang, berisi besarnya bunga penjualan seluruhnya, persentase penjualan kredit (berpola pada tahun lalu), dan pola tagihan.
 - Anggaran persediaan.
 - Anggaran utang, sebagai akibat dari pembelian secara kredit dan utang uang.
 - Anggaran neraca.
- Susunan anggaran ini meliputi:
1. Semua kekayaan atau aktiva (aktiva lancar maupun tetap).
 2. Semua utang (baik jangka panjang maupun jangka panjang).
 3. Segala macam modal (baik modal yang disetor, cadangan, modal yang ditanam kembali yang berasal dari laba yang tidak dibagikan).

Berdasarkan jenis-jenis anggaran yang dikemukakan di atas dapat diketahui bahwa anggaran pada umumnya terdiri dari dua jenis, yaitu anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran operasi meliputi semua kegiatan perusahaan di masa yang akan datang, sedangkan anggaran keuangan meliputi semua proyeksi keuangan perusahaan di masa yang akan datang.

2.1.3 Tujuan Penyusunan Anggaran

Terdapat beberapa tujuan dalam penyusunan anggaran menurut Ellen Cristina (2001:4), yaitu:

1. Untuk menyatakan harapan atau 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 atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasar perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa tujuan digunakannya anggaran adalah untuk membantu dalam mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi kinerja sehingga harapan manajemen perusahaan dapat dimengerti, didukung dan dilaksanakan. Pada akhirnya dapat lebih memudahkan langkah perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4 Fungsi Anggaran

Peran anggaran sebagai alat bantu manajemen adalah untuk penyusunan perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi kegiatan perusahaan. Berbagai macam fungsi manajemen baik perencanaan, koordinasi, pengawasan, maupun evaluasi akan dapat dilaksanakan manajemen perusahaan dengan menggunakan anggaran dalam perusahaannya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh M. Nafarin (2004:15-17) dalam bukunya, kesesuaian tersebut disebabkan anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Berikut ini fungsi anggaran:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata / jelas dalam unti dan uang. Sebagai contoh, yaitu dengan merencanakan laba yang setinggi-tingginya. Dalam anggaran, rencana laba yang setinggi-tingginya tersebut dirumuskan secara teliti dan nyata, yaitu dinyatakan secara kuantitatif.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga setiap pekerjaan yang ada dalam kegiatan di perusahaan akan dapat dijalankan secara selaras dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti : bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan. Apabila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang telah direncanakan, maka mengakibatkan bagian (departemen) yang lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya secara selaraas, terarah, dan terkoordinir sesuai yang direncanakan atau yang telah disepakati dalam anggaran. Hal tersebut menunjukkan peran aktif dari anggaran sebagai alat pengkoordinasian kerja dalam membantu manajemen perusahaan melaksanakan fungsi dan tugasnya.

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan (*Controlling*), yang berarti mengevaluasi (menilai) setiap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Dikemukakan oleh Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003:49-52), bahwa anggaran mempunyai fungsi yang pada dasarnya sama, yakni dalam hal *planning*, *coordinating*, dan *control*.

a. Dalam Bidang Perencanaan

- Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Hal ini dapat membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan.

- Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/ kegiatan yang paling menguntungkan.
 - Membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan (*policies*) perusahaan.
 - Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
 - Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif
- b. Dalam Bidang Koordinasi
- Membantu mengkoordinasikan factor manusia dengan perusahaan.
 - Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
 - Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
 - Mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
- c. Dalam Bidang Pengawasan
- Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran
 - Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan anggaran.

2.1.5 Manfaat dan Keterbatasan Anggaran

Berbagai anggaran yang disusun oleh manajemen pada dasarnya memiliki manfaat dalam pencapaian tujuan perusahaan, terlepas dari bentuk dan

ketidakpastiannya. M.Nafarin (2004: 15-16) mengungkapkan bahwa anggaran memiliki beberapa manfaat, antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

Hansen dan Mowen (2005: 283), menyatakan bahwa keuntungan dari anggaran adalah:

- a. It forces managers to plan.
- b. It provides information that can be used to improve decision making.
- c. It provides a standard for performance evaluation.
- d. It improves communication and coordination.

Maksudnya keuntungan dari penyusunan anggaran menurut Hansen dan Mowen adalah anggaran mendorong para manajer untuk membuat rencana, memberi informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan, memberi standar untuk mengevaluasi pekerjaan, dan memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Perlu disadari pula bahwa anggaran selain memiliki manfaat juga memiliki keterbatasan seperti yang dikemukakan oleh Tendi Haruman & Sri Rahayu, (2007:8), antara lain:

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.

- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

Sedangkan Jajuk Herawati dan Sunarto (2004: 13) mengemukakan beberapa kelemahan anggaran antara lain:

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 daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara kesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data 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. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/ cukup.

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh para ahli di atas, dapat diketahui bahwa keterbatasan dalam penyusunan anggaran adalah penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan.

2.1.6 Prosedur Penyusunan Anggaran

Terdapat dua prosedur yang biasa digunakan dalam penyusunan anggaran suatu organisasi menurut Stoner dan Freeman (1995:570), yaitu:

1. *Top-Down Budgeting*
2. *Bottom-Up Budgeting*

Berikut ini uraian dari prosedur di atas:

1. *Top-Down Budgeting*

Yaitu prosedur penyusunan anggaran yang ditentukan oleh pimpinan tertinggi perusahaan dengan sedikit atau tanpa ada konsultasi dengan manajer tingkat bawah.

Penerapan prosedur ini memberikan keuntungan, yaitu mempersingkat waktu penyusunan anggaran.

Kelemahan dari prosedur ini adalah tidak diperhitungkannya kebutuhan tiap-tiap bagian dengan tepat, karena semuanya merupakan keputusan sepihak dari manajer tingkat atas (*top manager*).

2. *Bottom-Up Budgeting*

Yaitu prosedur penyusunan anggaran yang disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut. Prosedur ini memberikan keuntungan, yaitu anggaran disusun memang berdasarkan bagian-bagian yang membutuhkan dana atau bagian yang akan memberikan penghasilan bagi perusahaan, sehingga alokasi dana menjadi lebih akurat atau dengan kata lain tingkat keakuratan anggaran sangat tinggi. Adapun kelemahan dari prosedur ini adalah memakan waktu yang cukup lama.

Pada kenyataannya banyak perusahaan menggunakan prosedur *Bottom-Up Budgeting* dalam penganggarannya, sehingga anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama secara terpadu disesuaikan dengan kemampuan, kondisi serta fasilitas masing-masing bagian yang terlibat. Namun tidak menutup kemungkinan juga perusahaan menggunakan prosedur *Top-Down Budgeting* dalam penganggarannya, hal tersebut terjadi sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Tendi Haruman & Sri Rahayu (2007:10-11) menyatakan prosedur penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Menganalisis informasi masa lalu, lingkungan luar yang diantisipasi, dan SWOT
2. Menyusun perencanaan strategic dan program
3. Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok, dan program
4. Memilih taktik, mengkoordinasikan, dan mengawali operasi,
5. Menyusun usulan anggaran
6. Menyerahkan revisi usulan anggaran
7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan
8. Revisi dan penetapan final anggaran perusahaan untuk diajukan kepada pimpinan perusahaan, dan pengesahan biasanya dilakukan oleh pemilik perusahaan atau dala PT pada RUPS

Penyusunan anggaran melibatkan beberapa elemen perusahaan, antara lain:

- Salah satu anggota direksi, biasanya adalah direktur keuangan yang bertugas memberikan pedoman dalam penyusunan anggaran juga menentukan tujuan perusahaan
- Manajer pemasaran, bertugas meyusun anggaran penjualan beserta biaya-biaya yang terlait dengan proses penjualan

- Manajer produksi, bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berkaitan dengan seluruh kegiatan produksi.
- Manajer keuangan, bertugas untuk menyusun anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan perusahaan
- Manajer bagian umum, administrasi dan personalia. Bertugas menyusun anggaran yang berhubungan dengan bagian umum, administrasi dan personalia.

Dengan dilibatkannya beberapa elemen dari masing-masing bidang kerja, diharapkan anggaran yang disusun merupakan anggaran yang efektif. Walaupun secara umum perusahaan memiliki harapan tertentu, namun pertimbangan dari beberapa manajer ini merupakan input yang sangat penting dalam penganggaran perusahaan secara keseluruhan.

Secara struktural, unit-unit yang terlibat dalam pembuatan anggaran sebagai berikut:

1. General Manager
 - a. Menetapkan tujuan perusahaan
 - b. Menyusun pedoman umum yang dipakai untuk membuat anggaran
2. Marketing manager
 - a. Menyusun rencana pemasaran
 - b. Menyusun rancangan anggaran penjualan
3. Production manager
 - a. Menetapkan jumlah barang yang akan diproduksi
 - b. Menetapkan jumlah biaya untuk upah tenaga kerja langsung

- c. Menetapkan biaya pembelian bahan baku langsung
- d. Menetapkan biaya overhead pabrik
4. Financial manager
 - a. Mengadakan konsolidasi terhadap *Projected Income Statement*.
 - b. Mengadakan konsolidasi terhadap *Balance sheet* dan *supporting schedules*.
5. GAE manager, membawahi bidang ketatausahaan, bidang personalia, dan urusan statistic perusahaan.
6. Budget committee, tugasnya mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan anggaran dari divisi/para manager dan menilai terhadap kegiatan anggaran mereka.
7. Staf general manager, bagian ini terlibat dalam hubungannya dengan penguatan anggaran mengenai analisis ekonomi dan analisis finansial.

Baik anggaran yang disusun oleh bagian administrasi pada perusahaan kecil maupun oleh panitia anggaran pada perusahaan besar, baru merupakan rancangan anggaran atau *Draft Budget*. Sebelum disahkan, terhadap *Draft Budget* tersebut masih memungkinkan untuk dilakukan perubahan-perubahan serta pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi dengan pihak yang diserahi tugas menyusun *Draft Budget* tersebut. Rancangan anggaran inilah yang diserahkan pada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan dan kemudian ditetapkan olehnya sebagai anggaran yang definitif. Anggaran yang telah disahkan tersebut dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian dan sebagai alat pengawasan kerja.

Meskipun tugas penyusunan anggaran telah selesai dan ditetapkan sebagai anggaran yang definitif, tetapi panitia anggaran yang telah terbentuk tidak dibubarkan, melainkan secara berkala harus mengadakan pertemuan-pertemuan konsultatif. Hal tersebut berguna untuk membahas pelaksanaan anggaran tersebut dari waktu ke waktu supaya dapat meningkatkan kerjasama dan koordinasi, serta memungkinkan untuk revisi-revisi yang perlu dilakukan.

2.1.7 Syarat-syarat Penyusunan Anggaran

Terdapat beberapa syarat yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran, sebagaimana dikemukakan oleh Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri (2003:7) sebagai berikut:

1. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
2. Luwes, artinya tidak kaku dan mudah untuk disesuaikan dengan keadaan yang mudah berubah.
3. Kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus.
4. Mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif.
5. Mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada para anggotanya.
6. Mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

Berdasarkan syarat-syarat yang telah dikemukakan di atas, syarat paling utama dalam penyusunan anggaran adalah realistis, luwes, dan kontinyu atau berkelanjutan. Dengan terpenuhinya tiga syarat utama dalam penyusunan anggaran tersebut sangat bermanfaat dalam mengoptimalkan kegunaan anggaran.

2.2 Anggaran Penjualan

2.2.1 Pengertian Penjualan

Penjualan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan salah satu sumber pendapatan bagi perusahaan. Selain itu aktivitas penjualan merupakan salah satu kegiatan utama dalam perusahaan dan kegagalan dalam aktivitas penjualan sedikit banyak akan berdampak pada kelangsungan perusahaan.

Pengertian penjualan menurut B.N Marbun (2003:225) adalah sebagai berikut:

- 1) Pengalihan hak milik atas barang, dengan imbalan uang sebagai penggantinya.
- 2) Persetujuan untuk menyerahkan barang kepada pihak lain dengan menerima pembayaran.

2.2.2 Pengertian Anggaran Penjualan

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan sangat bergantung pada keberhasilan bagian pemasaran dalam meningkatkan penjualan. Penjualan selain merupakan komponen utama sekaligus ujung tombak bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu mencapai laba yang optimal, juga bertujuan agar kegiatan operasional perusahaan dapat tetap berjalan secara berkesinambungan. Hal tersebut menunjukkan perlu dibuatnya suatu perencanaan dan pengendalian dalam kegiatan penjualan, dan perencanaan tersebut terangkum dalam anggaran penjualan.

Anggaran penjualan merupakan dasar dan biasanya disusun lebih dulu sebelum penyusunan anggaran lainnya yang ada dalam perusahaan, sehingga jika

terdapat kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan, maka anggaran lain pun otomatis menjadi salah. Itulah sebabnya anggaran penjualan disebut sebagai anggaran kunci.

Anggaran penjualan umumnya menggambarkan penghasilan yang diterima karena ada penjualan. Pengertian anggaran penjualan menurut Tendi haruman & Sri Rahayu (2007: 45) :

“Anggaran penjualan (sales budget) ialah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (Kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan, serta tempat/ daerah penjualannya.”

Berdasarkan pengertian di atas, anggaran penjualan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kualitas dan kuantitas barang, termasuk harga, waktu, dan tempat penjualan, sehingga semakin jelas anggaran penjualan suatu perusahaan disajikan, semakin mudah pula manajemen perusahaan tersebut melaksanakan perencanaan, koordinasi, pengawasan dan evaluasi terhadap kegiatan penjualan.

2.2.3 Tujuan Anggaran Penjualan

Tujuan dari penyusunan anggaran penjualan sesuai dengan yang dikemukakan oleh Welsch, Glenn A, Ronald W, Hilton dan Paul N. Gordon (2000:174) adalah sebagai berikut

1. Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan di masa depan
2. Untuk memasukan kebijakan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan
3. Untuk memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh

4. Untuk memudahkan pengendalian manajemen atas kegiatan penjualan yang memadai.

Berdasarkan penjelasan di atas, penyusunan anggaran penjualan dimaksudkan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mengoptimalkan keuntungan melalui perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan penjualan.

2.2.4 Fungsi Anggaran Penjualan

Munandar (2001:50) mengemukakan bahwa Fungsi anggaran penjualan dipisahkan menjadi dua, yaitu:

1. Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:
 - a. Sebagai pedoman kerja
 - b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
 - c. Sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
2. Secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, sebab bagi semua perusahaan yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan.

2.2.5 Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan disusun melalui beberapa langkah, berikut ini dikemukakan oleh Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri (2003:127-128):

1. Penentuan dasar-dasar anggaran.
 - a. Penentuan relevan variable yang mempengaruhi penjualan.
 - b. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan.
 - c. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai.
2. Penyusunan rencana penjualan.
 - a. Analisis ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti: moneter, kependudukan, kebijakan-kebijakan pemerintah dibidang ekonomi dan teknologi.
 - b. Melakukan analisis industry.

- c. Melakukan analisis prestasi penjualan periode yang lalu.
- d. Melakukan analisis prestasi penjualan periode yang akan datang.
- e. Menyusun forecast penjualan.
- f. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan.
- g. Menghitung rugi laba yang mungkin diperoleh.
- h. Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Menurut Welch, Hilton, Gordon (2000:150-156) pembuatan anggaran penjualan secara menyeluruh adalah sebagai berikut :

1. **Membuat Pedoman Manajemen untuk Perencanaan Penjualan**
 Semua bagian manajemen yang termasuk dalam proses perencanaan arus dilengkapi dengan pedoman khusus manajemen untuk diikuti dalam perencanaan penjualan. Pada dasarnya, pedoman ini harus memperinci pertanggungjawaban perencanaan . Tujuan pedoman ini adalah untuk mencapai koordinasi dan keseragaman dalam proses perencanaan penjualan. Pedoman ini harus menekankan tujuan perusahaan, sasaran, dan strategi penjualan. Pedoman juga harus memberikan perhatian langsung pada bidang-bidang seperti produk, kebijakan harga umum, dorongan utama dari pasar, strategi pemasaran, dan posisi persaingan.
2. **Persiapkan Ramalan Penjualan**
 Satu ramalan penjualan atau lebih harus dipersiapkan. Setiap ramalan yang terpisah harus menggunakan asumsi yang berbeda, yang harus dijelaskan dalam ramalan tersebut. Ramalan harus mencakup ramalan strategis dan taktis yang konsisten dengan dimensi waktu yang digunakan dalam rencana laba yang menyeluruh.
3. **Susun Semua Data Lain yang Relevan**
 Semua informasi lain yang berkaitan untuk membuat rencana penjualan yang realistis harus dikumpulkan dan dievaluasi. Informasi ini harus berkaitan dengan hambatan dan peluang.
4. **Membuat Rencana Penjualan Strategis dan Taktis**
 Manajemen membuat rencana penjualan yang menyeluruh. Untuk melakukan ini, proses perencanaan harus disusun untuk memaksimalkan motivasi para tenaga penjualan dan realisme dalam rencana penjualan. Proses ini harus menunjukkan kepentingan tujuan manajemen strategis dan taktis.
5. **Menjamin Komitmen Manajerial untuk Mencapai Tujuan Rencana Penjualan yang Menyeluruh.**
 Pembuatan rencana penjualan yang realistis mencakup pertimbangan berbagai kebijakan dan alternatif yang berkaitan dan pilihan akhir manajemen eksekutif diantara banyak kemungkinan tindakan. Keputusan penting harus dibuat tentang masalah-masalah seperti produk baru, menghentikan produk lama, penentuan harga, perluasan

atau penyempitan daerah penjualan, jumlah tenaga penjualan, jalur distribusi baru, keterbatasan biaya distribusi, periklanan dan kebijakan promosi lainnya.

Berdasarkan langkah-langkah penyusunan anggaran penjualan yang dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa dalam penyusunan anggaran penjualan semua hal harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar anggaran penjualan tersebut dapat di realisasikan dengan baik. Adapun metode penyusunan anggaran yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah metode yang dikemukakan oleh Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003:127), karena penyusunan anggaran yang dikemukakan sangat terperinci dan mudah dipahami.

2.2.6 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Suatu anggaran akan berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga anggaran tidak akan jauh berbeda dengan realisasi. Untuk dapat melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang dapat dipertimbangkan dalam penyusunan suatu anggaran.

Menurut Munandar (2001:50-52) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Faktor-faktor internal
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu yang meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualannya
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan, seperti misalnya tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media-media promosi, cara (metode) penetapan harga jual dan sebagainya

- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang
 - d. Tenaga kerja yang tersedia, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif), serta kemungkinan pengembangannya di waktu yang akan datang.
 - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya di waktu yang akan datang
 - f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan perluasannya di waktu yang akan datang
2. Faktor-faktor eksternal
- a. Keadaan persaingan di 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 anggaran perusahaan yang akan disusun.
 - f. Agama, adat-istiadat, dan kebiasaan masyarakat
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional
 - i. Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya

Faktor-faktor internal, terdiri dari data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Sebagaimana telah diutarakan di atas, sampai batas-batas tertentu, perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor internal dengan apa yang diinginkan di masa yang akan datang. Oleh sebab itu faktor-faktor intern lebih sering disebut sebagai faktor yang dapat diatur dan diawasi.

Faktor-faktor eksternal, terdiri dari data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Perusahaan tidak mampu mengatur faktor-faktor eksternal sesuai dengan apa yang diinginkan di masa yang

akan datang, sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan faktor-faktor eksternal tersebut. Oleh karena itu faktor eksternal sering disebut faktor yang tidak dapat diatur dan diawasi.

2.3 Laba

2.3.1 Pengertian Laba

Laba menurut ekonomi menganut suatu konsep pemeliharaan modal atau *capital maintenance*. Laba diidentifikasi sebagai perubahan kekayaan bersih diluar transaksi modal dan dividen dalam suatu periode tertentu yaitu dengan cara membandingkan (mengurangi) antara jumlah kekayaan bersih (modal) pada akhir periode dengan jumlah kekayaan bersih (modal) pada awal periode. Sedangkan menurut ilmu akuntansi penilaian laba tidak berdasarkan pada perubahan kekayaan perusahaan diantara dua periode perusahaan yang berbeda, tetapi lebih mendekati pada konsep biaya yang dikenal dengan konsep laba yang berdasarkan pada prinsip perbandingan biaya terhadap pendapatan. (*Matching cost against revenue*).

Pengertian laba dikemukakan oleh John J. Wild, K.R Subramayam, dan Robert F. Halsey (2004:110) sebagai berikut: “Pendapatan dan keuntungan dikurangi beban dan kerugian selama pelaporan”.

Definisi laba menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:134) menerangkan bahwa:

“Laba adalah naiknya *equity* dari transaksi yang sifatnya insidental dari bukan kegiatan utama *entity* dan dari transaksi kejadian lainnya yang mempengaruhi *entity* selama satu periode tertentu kecuali yang berasal dari hasil atas investasi dari pemilik.”

Menurut Anthony, Deerden, dan Bedford (2001:201), definisi laba adalah sebagai berikut :

“Salah satu sasaran penting bagi organisasi yang berorientasi laba ialah menghasilkan laba, oleh karena itu laba dapat dipakai sebagai tolok ukur efektivitas. Laba adalah selisih antara pendapatan (ukuran keluaran) dengan pengeluaran (ukuran masukan), maka laba juga merupakan efisiensi, jadi laba merupakan ukuran efektivitas maupun efisiensi.”

Berdasarkan beberapa definisi laba yang dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa laba merupakan suatu hasil dari transaksi perusahaan yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan. Laba juga merupakan ukuran efektivitas maupun efisiensi karena laba adalah selisih antara pendapatan (ukuran keluaran) dengan pengeluaran (ukuran masukan).

2.3.2 Perencanaan Laba

Untuk menghitung pencapaian laba harus ditetapkan terlebih dahulu anggaran laba / perencanaan laba. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:3),

“Perencanaan laba merupakan rencana kerja yang telah diiperhitungkan dengan cermat dimana implikasi keuangannya dinyatakan dalam bentuk proyeksi perhitungan rugi-laba, neraca, kas, dan modal kerja untuk jangka panjang dan jangka pendek. Perencanaan laba dapat dibuat dalam jangka panjang maupun jangka pendek.”

Perencanaan laba jangka panjang menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:3), yaitu:

“Proses yang berkesinambungan untuk mengambil keputusan saat ini secara sistematis, disertai dengan perkiraan terbaik mengenai keadaan di masa mendatang, mengorganisasi kegiatan yang diperlukan secara sistematis guna melaksanakan keputusan ini, dan menilai serta membandingkan hasil keputusan terhadap hasil yang diharapkan melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis.”

Dikemukakan oleh Sofyan Syafri Harahap (2001:3), bahwa “perencanaan laba jangka pendek hanya akan tercapai jika sasaran laba jangka panjang bisa dipenuhi secara memuaskan, dan ini memerlukan pertumbuhan dan tingkat laba yang cukup tinggi dan stabil.”

2.3.3 Manfaat Perencanaan Laba

Menurut Sofyan Syafri perencanaan laba sangat bermanfaat, karena:

1. Memberikan pendekatan yang terarah dalam pemecahan permasalahan.
2. Memaksa pihak manajemen untuk secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapinya dan menanamkan kebiasaan pada organisasi untuk mengadakan penelaahan yang seksama sebelum mengambil suatu keputusan.
3. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada pencapaian laba dan mendorong timbulnya perilaku yang sadar akan penghematan biaya dan pemanfaatan sumberdaya secara maksimum.
4. Merangsang peran serta dan mengkoordinasikan rencana operasi beberapa segmen dari keseluruhan organisasi manajemen sehingga keputusan akhir dan rencana yang saling terkait dapat menggambarkan keseluruhan organisasi dalam bentuk rencana yang terpadu dan menyeluruh (komperhensif).
5. Menawarkan kesempatan untuk menilai secara sistematis setiap aspek organisasi untuk memeriksa serta memperbarui kebijakan secara berkala.
6. Mengkoordinasikan semua upaya perusahaan kedalam suatu prosedur perencanaan anggaran yang terarah.
7. Mengarahkan penggunaan modal dan upaya untuk kegiatan yang paling menguntungkan.
8. Mendorong standar prestasi yang tinggi dengan memicu untuk bersaing dengan cara melaksanakan kegiatan secara lebih efisien.
9. Berperan sebagai tolok ukur atau standar untuk mengukur hasil kegiatan dan menilai kebijaksanaan manajemen dan kecakapan setiap pelaksana.

Berdasarkan uraian di atas dengan adanya perencanaan laba, maka dapat lebih mengefektifkan dan mengefisienkan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan, karena perencanaan laba tersebut dapat dijadikan pedoman dan gambaran dalam penentuan strategi dan kebijakan yang akan diambil perusahaan, sehingga

lebih dapat terarah, terkomunikasikan dengan baik dan dapat menciptakan suasana yang mendorong standar prestasi dan meningkatkan motivasi.

2.3.4 Faktor-faktor Pengukuran Laba Perusahaan

Labanya bukanlah angka unik yang menunggu kesempurnaan sistem pengukuran laba secara tepat. Pertimbangan-pertimbangan praktis dalam faktor-faktor pengukuran laba menurut John J. Wild, K.R. Subramayam, Robert F. Halsey (2004:111) adalah sebagai berikut:

- 1) **Masalah estimasi.** Pengukuran laba bergantung pada estimasi atas hasil di masa depan. Estimasi-estimasi tersebut memerlukan alokasi pendapatan dan beban pada periode sekarang dan masa depan. Walaupun pertimbangan para profesional yang terlatih dan berpengalaman mencapai konsensus (variasi menjadi berkurang), pengukuran laba tetap memerlukan pilihan-pilihan tertentu.
- 2) **Metode akuntansi.** Standar akuntansi yang mengatur pengukuran laba merupakan hasil pengalaman profesional, agenda badan pengatur, peristiwa bisnis, dan pengaruh sosial lainnya. Standar mencerminkan keseimbangan antara faktor-faktor tersebut, termasuk kompromi atas berbagai kepentingan dan pandangan pengukuran laba.
- 3) **Insentif pengungkapan.** Idealnya, praktisi berkepentingan atas penyajian laporan keuangan secara wajar. Namun, laporan keuangan dan pengukuran laba menanggung tekanan kompetisi, keuangan, dan masyarakat. Insentif ini mendorong perusahaan untuk memilih ukuran “yang dapat diterima” ketimbang laba “yang sesuai” berdasarkan lingkungan bisnis.
- 4) **Keragaman pengguna.** Laporan keuangan merupakan laporan bertujuan umum bagi banyak pengguna dengan kebutuhan yang beragam. Keragaman pengguna ini mengimplikasikan bahwa analisis harus menggunakan laba sebagai ukuran awal profitabilitas. Selanjutnya laba disesuaikan dengan kepentingan dan tujuan pengguna berdasarkan informasi dalam laporan keuangan dan sumber lainnya.

2.4 Pengaruh Realisasi Anggaran Penjualan dan Pencapaian Laba Perusahaan

Tendi haruman & Sri Rahayu (2007: 45) menyatakan bahwa :

“Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan, serta daerah penjualan.”

Menurut Munandar (2001:50) mengemukakan kegunaan anggaran penjualan, yaitu :

1. Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:
 - a. Sebagai pedoman kerja
 - b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
 - c. Sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
2. Secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, sebab bagi semua perusahaan yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa penyusunan anggaran penjualan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kualitas dan kuantitas barang, termasuk harga, waktu dan tempat penjualan, sehingga semakin jelas anggaran suatu perusahaan disajikan, semakin mudah pula manajemen perusahaan tersebut melaksanakan perencanaan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan penjualan.

Penyusunan anggaran penjualan sendiri dimaksudkan untuk tujuan perusahaan dalam mengoptimalkan keuntungan melalui perencanaan pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan penjualan.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa realisasi dari suatu anggaran cenderung berdampak pada pencapaian laba perusahaan yang telah ditetapkan. Jika realisasi suatu anggaran penjualan mendekati jumlah yang dianggarkan, maka kemungkinan perusahaan untuk mencapai tujuan berupa laba yang telah ditetapkan cenderung semakin besar, sebaliknya jika anggaran penjualan yang terealisasi semakin kecil dari jumlah yang dianggarkan, maka kemungkinan perusahaan untuk mencapai laba yang telah ditetapkan cenderung semakin kecil.

2.5 Kerangka Pemikiran

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh laba. Laba yang diperoleh merupakan ukuran yang sering digunakan untuk menilai kesuksesan manajemen suatu perusahaan dalam mengelola kegiatan operasi perusahaannya. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus mampu membuat perencanaan yang baik dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, termasuk dalam hal penganggaran penjualan demi tercapainya laba.

Kegiatan penjualan merupakan kegiatan utama yang berperan sangat penting bagi perusahaan sehingga harus dikendalikan dengan baik. Perencanaan dan pengendalian penjualan dituangkan dalam anggaran penjualan

Pengertian anggaran penjualan menurut Tendi Haruman & Sri Rahayu

(2007: 45) :

“Anggaran penjualan (sales budget) ialah budget yang direncanakan secara lebih terperinci penjualan perusahaan selama periode yang akan datang yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (Kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan, serta tempat/daerah penjualannya.”

Pengertian Tendi Haruman & Sri Rahayu diatas mengindikasikan anggaran penjualan memiliki peranan startegis dalam menunjang kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba.

Dalam hal pencapaian laba perusahaan, anggaran penjualan memiiki fungsi seperti yang dikemukakan oleh Munandar (2001:50) bahwa Fungsi anggaran penjualan dipisahkan menjadi dua, yaitu:

1. Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:
 - a. Sebagai pedoman kerja
 - b. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
 - c. Sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan.
2. Secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, sebab bagi semua perusahaan yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa anggaran penjualan merupakan dasar dilakukannya aktivitas-aktivitas yang lain, dan pada umumnya anggaran penjualan disusun paling dahulu dari anggaran-anggaran lainnya. Sebagai anggaran kunci yang merupakan dasar dari penyusunan anggaran lainnya, anggaran penjualan harus dibuat dengan cermat dan teliti. Jika terjadi kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan, maka anggaran lainnya pun cenderung salah dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap penjualan perusahaan yang merupakan ujung tombak dalam memperoleh laba.

Dalam anggaran penjualan ditetapkan tingkat pendapatan yang diharapkan akan dicapai oleh perusahaan. Melalui perbandingan laba yang

teralisasi nilai-nilai yang tertera dalam anggaran dapat membantu manajemen dalam menemukan hal-hal yang tidak efektif.

Realisasi anggaran penjualan yang baik akan menunjang aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain, seperti pelatihan, investasi, promosi, dan sebagainya. Pengelolaan penjualan yang baik dapat menjadi pendorong yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan dan sebaliknya pengelolaan penjualan yang buruk dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

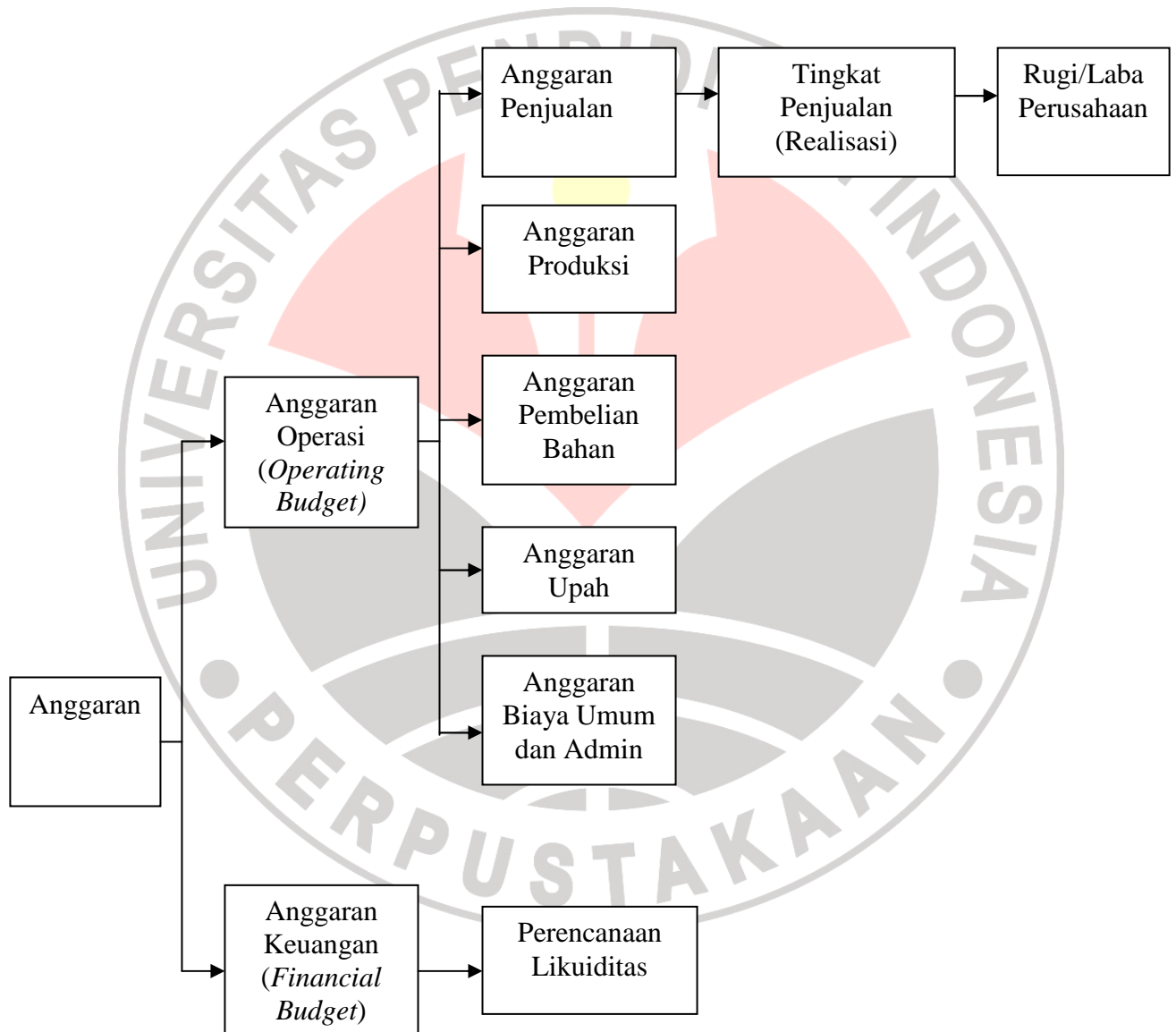
Dengan demikian anggaran penjualan merupakan salah satu faktor penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan terutama dalam hubungannya dengan pencapaian laba.

Berdasarkan definisi di atas, maka anggaran dapat dikatakan sebagai suatu proses penyusunan rencana jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Oleh karena itu sering sekali proses penyusunan anggaran disebut sebagai penyusunan rencana laba jangka panjang (*short-run profit planning*). Anggaran membantu manajemen dalam mencapai sasaran yang dikehendaki serta mengendalikan agar penjualan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut hasil penelitian sebelumnya oleh Irna Mariani dengan judul yang sama di PT PINDAD Divisi Tempa dan Cor (2007) menghasilkan kesimpulan bahwa realisasi anggaran penjualan memiliki pengaruh yang positif terhadap pencapaian laba perusahaan.

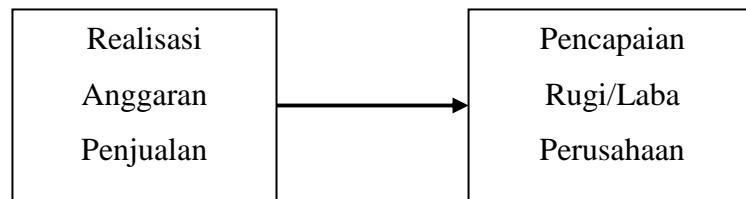
Penjelasan di atas mengindikasikan adanya pengaruh dari realisasi anggaran terhadap pencapaian laba perusahaan.

Bertitik tolak dari keseluruhan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dijelaskan model alur kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini seperti terlihat pada gambar 2.1 dan paradigma pemikiran pada gambar 2.2.



(Sumber : Horngren dan Foster , 2000:151)

Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.6 Asumsi

Asumsi adalah sesuatu yang dianggap tidak mempengaruhi atau dianggap konstan. Menurut Suharsimi Arikunto (2005:60), “ Asumsi yang harus diberikan tersebut diberi nama asumsi dasar atau anggapan dasar.

Asumsi yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

- 1) Pada saat penelitian berlangsung kondisi perusahaan dianggap stabil.
- 2) Tidak ada kebijakan dari perusahaan yang dapat mempengaruhi kebijakan anggaran.
- 3) Pemerintah tidak mengeluarkan kebijakan yang dapat mempengaruhi kebijakan realisasi penjualan.
- 4) Kondisi perekonomian nasional dianggap konstan.
- 5) Kondisi keamanan negara relatif aman.

2.7 Hipotesis

Pengertian hipotesis dikemukakan oleh Sugiyono (2008) sebagai berikut, “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang

kebenarannya harus diuji secara empiris dan belum final, karena harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian.”

Berdasarkan kerangka pemikiran sebelumnya maka hipotesis yang digunakan adalah:

“Realisasi anggaran penjualan (pendapatan) berpengaruh terhadap pencapaian laba PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi (DAOP) 2 Bandung.”

