

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manfaat

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:710) yang ditulis oleh **Tim Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional** mendefinisikan “**manfaat**” sebagai “**guna, faedah**”. Oleh karena itu, berkaitan dengan penelitian ini, manfaat merupakan bentuk kegunaan suatu variable yang sangat memiliki peran.

Dalam hal ini penelitian akan diarahkan pada bagaimana anggaran penjualan dapat memberikan manfaat sebagai alat bantu manajemen. Dalam penulisan skripsi ini, apabila kata manfaat dihubungkan dengan anggaran penjualan maka memiliki arti bahwa anggaran penjualan digunakan dan dioperasikan sesuai status atau kedudukan dalam menunjang efektifitas pengendalian penjualan.

2.2 Anggaran

Suatu perusahaan didirikan dengan maksud mencapai laba yang berguna untuk tujuan tertentu. Tujuan utama suatu perusahaan adalah memperoleh laba yang berguna untuk kelangsungan hidup perusahaan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai diperlukan suatu perencanaan yang baik yaitu perencanaan yang didasarkan pada penelitian secara ilmiah. Anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Anggaran digunakan untuk mengarahkan atau sebagai pedoman dalam pelaksanaan operasional perusahaan dan alat pembanding untuk mengukur hasil pelaksanaan sehingga proses pelaksanaan dapat dikendalikan

2.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat untuk perencanaan dan pengendalian operasi keuangan dalam suatu perusahaan baik yang bertujuan untuk mendapatkan laba (*profit motif*) maupun yang tidak bertujuan mendapatkan laba (*non-profit motif*). Untuk mendapatkan pengertian yang tepat dan jelas mengenai anggaran, dibawah ini iakan penulis kemukakan beberapa pengertian atau definisi yang dinyatakan oleh para ahli.

Pengertian anggaran menurut **Munandar (2001:1)** adalah sebagai berikut :

“Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan unit (kesatuan) moneter dan berlaku umum jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”

Dari definisi di atas dapat diuraikan bahwa anggaran meliputi aspek perencanaan aktivitas pada periode yang akan datang yang disusun oleh seseorang dalam manajemen secara formal dan tertulis, dinyatakan dalam satuan uang atau kuantitas lainnya guna membantu manajemen dalam rangka menjalankan fungsinya, terutama dalam hal fungsi perencanaan, fungsi koordinasi dan fungsi pengendalian.

Pengertian anggaran menurut **Nafarin (2000:9)** adalah sebagai berikut:

“Anggaran (*Budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.”

Pengertian anggaran menurut **Adisaputro dan M. Asri (2003:6)** adalah:

“*Business budget* adalah suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian.”

Horngren dan Harrison (1994:183) memberikan pengertian anggaran sebagai berikut:

“A Budget is a quantitative expression of plan of action and aid to coordination implementation of this plan.”

Dari beberapa pengertian oleh para ahli di atas dapat disimpulkan:

1. Anggaran perusahaan harus bersifat formal, artinya disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. Anggaran perusahaan harus bersifat sistematis, artinya anggaran tersebut disusun secara berurutan dan berdasarkan suatu logika.
3. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter dan satuan ukuran yang lain.
4. Keputusan yang diambil oleh manajemen tersebut merupakan pelaksanaan sebagian kursi manajemen dari segi perencanaan, koordinasi dan pengendalian.

2.2.2 Perbandingan Anggaran dengan Ramalan

Sebagian masyarakat awam beranggapan bahwa anggaran dan peramalan/prakiraan (*forecast*) sama karena keduanya berorientasi kemasa yang akan datang. Walaupun ada kaitannya antara anggaran dan ramalan, keduanya memiliki tujuan yang berlainan sama sekali. **Amin Widjaja (1996:6)** mengemukakan sebagai berikut :

“ Anggaran merupakan rencana manajemen (management plan) dengan maksud bahwa langkah-langkah positif harus dilakukan untuk membuat apa yang dicapai (*realisasi/actual*) sesuai dengan apa yang direncanakan. Sedangkan ramalan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi tanpa adanya maksud bahwa pembuat ramalan akan melakukan usaha untuk mencapainya”.

Jika dibandingkan karakteristiknya, anggaran dan prakiraan memiliki perbedaan karakteristik yang tampak pada tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1

Perbedaan Anggaran dengan Prakiraan / ramalan

Anggaran	Prakiraan
1. Anggaran dinyatakan dalam ukuran moneter.	1. Prakiraan dapat dinyatakan dalam ukuran moneter dan bukan moneter.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.	2. Prakiraan dapat mencakup sembarang jangka waktu.
3. Anggaran berisi kesanggupan atau komitmen manajemen untuk mencapainya.	3. Peramal tidak bertanggung jawab atas tercapai atau tidaknya suatu prakiraan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh penguasa yang berwenang lebih tinggi daripada penyusun anggaran.	4. Prakiraan tidak selalu disetujui oleh penguasa yang lebih tinggi.
5. Setelah disahkan, anggaran tidak dapat diubah kecuali pada kondisi khusus.	5. Prakiraan segera diperbaharui jika ada informasi baru yang menunjukkan perubahan kondisi.
6. Secara periodik realisasi dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan dianalisis dan dijelaskan.	6. Penyimpangan terhadap prakiraan tidak dianalisis secara formal maupun periodik.

Sumber : R.A Supriyono (2001:83)

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil simpulan bahwa ramalan hanya merupakan suatu gambaran mengenai atas apa yang akan datang tanpa si peramal sendiri diberi tanggung jawab atas apa yang telah diramalkanya. Sedangkan anggaran

merupakan proses memutuskan apa yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang, dalam jangka waktu anggaran telah ditetapkan, maka manajer akan dibebani tanggung jawab untuk mencapainya.

Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran dan ramalan berbeda. Akan tetapi ramalan mempengaruhi penyusunan anggaran. Hal ini dapat kita lihat, misalnya dalam pembuatan anggaran penjualan yang dasarnya adalah ramalan penjualan (*sales forecasting*) digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam menyusun anggaran penjualan.

2.2.3 Karakteristik Anggaran

Ada beberapa karakteristik anggaran, menurut Mulyadi (2001:490) antara lain:

1. **Anggaran dinyatakan dalam bentuk nilai satuan uang, akan tetapi didukung dengan jumlah yang bukan satuan nilai uang (misalnya jumlah unit yang akan dijual).**
2. **Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.**
3. **Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran .**
4. **Usulan anggaran dibahas dan disetujui oleh pihak yang berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.**
5. **Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.**
6. **Secara periodik kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan selisihnya akan dianalisis serta dijelaskan.**

2.2.4 Fungsi Anggaran

Adisaputro dan M. Asri (1998:50) mengemukakan bahwa ada 3 fungsi pokok anggaran, yaitu bidang planning, coordinating, and control. Secara garis besar fungsi anggaran dalam masing-masing bidang adalah : "

1. **Perencanaan (Planning)**
2. **Koordinasi (Coordinating)**
3. **Pengendalian (Control)**

Fungsi anggaran secara garis besar dijelaskan sebagai berikut:

1. **Perencanaan (Planning)**

- a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyidikan - penyidikan studi dan penelitian-penelitian.
- b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
- c. Untuk membantu atau menunjang kebijakan-kebijakan (Policies) perusahaan.
- d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
- f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.

2. Koordinasi (Coordinating)

- a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
- b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
- c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
- d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.

3. Pengendalian (Control)

- a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran
- b. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan.

Sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum dari penyusunan anggaran. Sedangkan menurut Agus Ahyari (1994:5-7) perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat cukup besar dengan adanya anggaran, antara lain sebagai berikut :

- 1. Terdapatnya perencanaan terpadu.**
- 2. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan.**
- 3. Terdapatnya alat pengawasan yang baik.**
- 4. Terdapatnya evaluasi kegiatan perusahaan.**
- 5. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan.**

Dari kutipan di atas, dapat penulis simpulkan bahwa anggaran berguna untuk membantu pelaksanaan fungsi manajemen terutama perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Anggaran juga diharapkan memberikan manfaat bagi manajemen

sebagai perencanaan mengenai apa yang dilakukan dimasa yang akan datang., sehingga manajemen dapat memanfaatkan kesempatan-kesempatan yang ada dan mengurangi ancaman-ancaman yang datang baik dari luar maupun dari dalam organisasi. Selain itu, anggaran juga mempunyai manfaat sebagai alat pengendalian karena prestasi yang dicapai dilaporkan kepada atasan dan dibandingkan dengan anggaran, sehingga bila terjadi penyimpangan dapat ditelusuri penyebabnya dan dapat segera diambil tindakan koreksi yang diperlukan. Dari hasil analisis penyimpangan yang terjadi, manajer dapat memperoleh pengalaman yang berguna dalam penetapan anggaran untuk periode berikutnya.

2.2.5 Penggolongan Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen anggaran mempunyai ruang lingkup yang luas. Oleh karena itu, perlu diketahui penggolongan anggaran yang benar agar tidak menimbulkan kekeliruan dalam memisahkan masing-masing anggaran yang ada dalam perusahaan.

Menurut **Ellen Christina, M. Fuad, Sugianto, dan Edy (2002:12)**, jenis-jenis anggaran sebagai berikut:

1. Berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunannya, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran Parsial

Yaitu : anggaran yang ruang lingkungnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.

b. Anggaran Komprehensif

Yaitu : anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.

2. Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)

Yaitu : anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai *revenue, cost, dan expenses*.

b. Anggaran Kontinyu (*Continuous Budget*)

Yaitu : anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue, cost, dan expenses*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.

3. Berdasarkan periode waktu, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran Jangka Pendek (1 tahun)

b. Anggaran Jangka Panjang (lebih dari 1 tahun).

Sedangkan menurut Nafarin (2000:17) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang berikut ini :

1. Menurut dasar penyusunannya, anggaran terdiri dari :

- a) *Anggaran Variabel*, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat –tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
- b) *Anggaran Tetap*, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari :

- a) *Anggaran Periodik*, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b) *Anggaran Kontinyu*, adalah anggaran yang disusun untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :

- a) **Anggaran jangka pendek (anggaran taktis)** adalah anggaran dengan jangka paling lama sampai dengan satu tahun.

b) **Anggaran jangka panjang (anggaran strategis)** adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek, contohnya anggaran modal (*capital budget*).

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan, kuartalan dan semesteran.

a) **Anggaran operasional**, anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran operasional antara lain terdiri :

- Anggaran penjualan
- Anggaran biaya pabrik
 - Anggaran biaya bahan baku
 - Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 - Anggaran biaya overhead pabrik
- Anggaran beban usaha
- Anggaran laporan rugi laba

b) **Anggaran keuangan**, anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan antara lain terdiri dari :

- Anggaran kas
- Anggaran piutang
- Anggaran persediaan
- Anggaran utang
- Anggaran neraca

Berbagai jenis anggaran tersebut memiliki kegunaannya masing-masing yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan. Namun pada

dasarnya setiap jenis anggaran tersebut memiliki tiga manfaat pokok yaitu sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, dan alat koordinasi.

2.2.6 Manfaat Anggaran dan Keterbatasan Anggaran

Menurut **Ellen Christina dkk (2000:1)**, mengemukakan bahwa manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

- 1. Adanya perencanaan terpadu**
- 2. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan**
- 3. Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
- 4. Sebagai alat pengawasan kerja**
- 5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan**

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Adanya Perencanaan Terpadu.

Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

2. Sebagai Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan.

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik.

3. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja.

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi) secara keseluruhan.

4. Sebagai Alat Pengawasan Kerja.

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistis dan analitis yang seksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan. Sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan mengakibatkan biaya yang tidak terkendalikan, menurunkan laba, dan menurunkan semangat kerja.

5. Sebagai Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan.

Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran berikutnya.

Dari beberapa macam manfaat anggaran yang dikemukakan di atas, manfaat anggaran yang paling pokok adalah sebagai alat perencanaan, alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengendalian dan evaluasi. Apabila manajemen perusahaan

telah merasakan manfaat dari penggunaan anggaran dalam perusahaannya, maka pada umumnya manajemen perusahaan tersebut akan berbulat hati untuk menggunakan anggaran sebagai alat bantu manajemen.

Meskipun anggaran memiliki banyak manfaat, tetapi anggaran juga memiliki beberapa kelemahan. Menurut **R.A. Supriyono (2001:86)** keterbatasan anggaran yaitu :

- 1. Anggaran didasarkan kepada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung pada kemampuan pengestimasi dan pemroyeksi.**
- 2. Anggaran didasarkan pada kondisi tertentu dan asumsi tertentu, sehingga jika kondisi atau asumsi yang mendasarinya berubah maka anggaran harus dikoreksi.**
- 3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya bila semua pihak terutama para manajer terus bekerjasama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.**
- 4. Anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan pertimbangan manajemen.**

Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak keuntungan yang dapat diperoleh dari program penganggaran, namun anggaran juga memiliki berbagai kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut harus selalu diperhatikan oleh manajemen dalam pelaksanaan anggaran tersebut sehingga efektivitas anggaran akan tercapai.

2.2.7 Syarat – syarat Anggaran

Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasannya sekecil mungkin, maka anggaran yang baik menurut **R.A. Supriyono (2001:87)** harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.**
- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.**
- c. Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggung jawaban**

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat digunakan untuk menganalisis prestasi.

4. Adanya dukungan dari para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat bawah sampai tingkat atas.

Untuk mencapai anggaran yang memadai, syarat-syarat tersebut harus dipenuhi agar anggaran tersebut dapat menjadi pedoman bagi manajemen dan bawahannya dalam menjalankan fungsinya masing-masing, sehingga efektivitas setiap kegiatan perusahaan dapat tercapai.

2.2.8 Prosedur dan Langkah – langkah Penyusunan Anggaran

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

masing perusahaan. Akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada :

1. **Bagian administrasi**, bagi perusahaan kecil. Dalam perusahaan kecil kegiatan-kegiatan tidak terlalu kompleks, sederhana dengan ruang lingkup terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian dari perusahaan yang bersangkutan tanpa melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan secara aktif.
2. **Komite anggaran**, bagi perusahaan besar. Kegiatan-kegiatan perusahaan lebih kompleks dan beraneka ragam dengan ruang lingkup yang lebih luas sehingga dalam penyusunan anggaran dibutuhkan partisipasi aktif semua bagian yang ada di dalam perusahaan.

Menurut **Sofyan Syafri (2001:83)** ditinjau dari siapa yang menyusun, maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara :

1. **Top-down**
2. **Bottom-up**

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. **Top-down**

Dalam metode *top-down*, penyusunan dan penetapan anggaran dilakukan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, dengan sedikit bahkan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Keuntungannya adalah waktu penyusunan yang singkat dan terkoordinasinya antar bagian. Kelemahannya adalah tidak memperhitungkan kebutuhan tiap bagian dengan tepat karena semuanya merupakan keputusan sepihak dari manajemen puncak.

2. **Bottom-up**

Dalam metode *bottom-up* prosedur penyusunan anggaran disiapkan oleh pihak yang melaksanakan anggaran tersebut, kemudian anggaran akan diberikan pada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan dan pengesahan. Kelemahannya adalah waktu penyusunan yang lama dan kurangnya koordinasi

antar bagian. Keuntungannya adalah tingkat keakuratan dari kebutuhan tiap-tiap bagian dalam perusahaan yang tinggi.

Pada umumnya perusahaan lebih memilih untuk menggunakan *bottom-up*, karena dalam *bottom-up*, umumnya pihak yang melaksanakan anggaran lebih mengetahui apa yang dibutuhkan perusahaan, sehingga anggaran yang disusun akan lebih realistis dan sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing bagian. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran benar – benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan.

Menurut Mulyadi (1997:493) prosedur penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahapan sebagai berikut :

- 1. Penetapan sasaran oleh manajer tingkat atas.**
- 2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer tingkat bawah.**
- 3. Penelaahan oleh manajer tingkat atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer tingkat bawah.**
- 4. Persetujuan oleh manajer tingkat atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer tingkat bawah.**

Pada dasarnya yang berwenang dan yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan *Budgeting* lainnya ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan – kegiatan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan lainnya tidak harus ditangani oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada pihak lain dalam perusahaan.

Menurut R.A Supriyono (2001:92) langkah-langkah penyusunan anggaran dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1. Menganalisis informasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang akan mempengaruhi masa depan.**

2. Menentukan perencanaan strategis dan program, yaitu penentuan tujuan organisasi dan rencana masa depan.
3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang ke manajer di bawahnya serta komite anggaran sehingga mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara pokok untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Memilih taktik, mengkoordinasikan kegiatan dan mengawasi kegiatan (*supervision*).
5. Menyusun usulan anggaran dari tiap divisi yang selanjutnya akan diserahkan kepada komite anggaran.
6. Menyarankan revisi usulan anggaran dari setiap divisi agar terdapat sinkronisasi dengan anggaran divisi yang lain, dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.
7. Menyetujui revisi usulan anggaran dari setiap divisi dan mensahkannya menjadi anggaran perusahaan.
8. Setelah dilakukan revisi, anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan ke setiap divisi dan bagian organisasi di bawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.

Anggaran yang telah disusun dan disetujui, kemudian akan menjadi tanggung jawab manajemen dan organisasi di bawahnya untuk melaksanakan rencana yang tertuang dalam anggaran tersebut. Realisasi anggaran dapat tercapai bila anggaran itu sendiri telah memadai dan pelaksanaannya dikelola dengan baik oleh manajemen dan semua pihak yang melaksanakan anggaran tersebut.

2.2.9 Hubungan Anggaran dengan Fungsi Manajemen

M. Munandar (2000:12) memberikan pengertian manajemen sebagai berikut: “Secara sederhana, manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*),

pengarahan dan pembimbingan (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), serta pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan”.

Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa ada lima fungsi manajemen, yaitu :

1. Menyusun rencana untuk dijadikan pedoman kerja (*planning*).
2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada para karyawan perusahaan (*organizing*).
3. Membimbing, memberi petunjuk, dan memberi pengarahan pada karyawan (*directing*).
4. Menciptakan koordinasi dan kerjasama yang serasi diantara semua bagian yang ada di dalam organisasi (*leading coordinating*).
5. Mengadakan pengawasan terhadap pekerjaan para karyawan dalam merealisasikan apa yang tertuang di dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (*controlling*).

Sebagaimana diatas telah diutarakan, fungsi pokok *budget* adalah sebagai alat perencanaan, alat pengkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengendalian. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, terlihat bahwa *budget* memiliki kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya dengan yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Dengan demikian, jelaslah bahwa *budget* merupakan alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya.

2.3 Penjualan

2.3.1 Pengertian Penjualan

Salah satu aktivitas perusahaan yang sangat penting adalah penjualan. Penjualan merupakan titik sentral bagi perusahaan. Tujuan perusahaan untuk

memperoleh laba dari hasil penjualan merupakan unsur terpenting untuk mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Pengertian penjualan menurut **Komaruddin (1994:775)** adalah:

“ Penjualan adalah suatu persetujuan yang menetapkan bahwa penjualan memindahkan milik kepada pembeli untuk sejumlah uang yang disebut harga”.

Pada umumnya kegiatan penjualan dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh laba bahkan berusaha meningkatkannya untuk jangka waktu yang lama. Tujuan tersebut dapat dicapai bila penjualan dilaksanakan seperti yang direncanakan.

2.4 Anggaran Penjualan

2.4.1 Pengertian Anggaran Penjualan

Pada umumnya kemampuan suatu perusahaan untuk menjual hasil produksinya terbatas sehingga perusahaan tidak perlu menghasilkan barang atau jasa, mencari modal atau membeli fasilitas yang lebih besar dari kemampuan menjual. Oleh karena itu anggaran penjualan disusun paling awal dari anggaran yang lainnya, kemudian dijadikan pedoman untuk menyusun anggaran operasional yang lain.

Menurut **Munandar (2001 :49)** anggaran penjualan sebagai berikut :

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

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa suatu anggaran penjualan berisi taksiran- taksiran kemungkinan penjualan dari suatu periode operasi baik dalam satuan uang maupun dalam unit penjualan taksiran-taksiran biaya untuk mencapai target penjualan tersebut. Anggaran penjualan dimulai dengan volume penjualan yang ingin dicapai sebagai titik awal, dan volume penjualan yang ingin diperoleh dari ramalan penjualan. Jadi anggaran penjualan berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan volume penjualan., harga jual, dan biaya-biaya penjualan.

2.4.2 Manfaat dan Tujuan Anggaran Penjualan

Penyusunan anggaran penjualan merupakan langkah awal dari penyusunan anggaran di perusahaan. Hal itu wajar, mengingat penjualan merupakan harus dapat diramalkan dengan cermat. Ramalan harus dibuat serealistis mungkin sehingga tidak terlalu tinggi untuk dicapai perusahaan sehingga harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dan bukan hanya angan – angan belaka pula.

Manfaat anggaran menurut **Ellen Christina, M. Fuad, Sugianto, dan Edy (2001:22)** terbagi atas dua hal, yaitu:

- 1. Secara umum**

Anggaran penjualan mempunyai manfaat yang sama dengan semua anggaran yang ada di perusahaan, yaitu sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja.

- 2. Secara khusus**

Anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran yang ada dalam perusahaan.

Untuk menguatkan teori diatas adapun pendapat **Munandar (2001:10)** yang mendukung teori diatas, anggaran penjualan mamiliki **manfaat umum**, yaitu

- 1. Sebagai pedoman kerja**

Anggaran penjualan berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh aktivitas perusahaan diwaktu yang akan datang.

- 2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja**

Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan terjamin.

- 3. Sebagai alat pengawasan kerja**

Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegunaan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang

ditulis didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses ataukah belum dalam kegiatan usahanya. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab- sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Sedangkan **secara khusus**, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain, yang ada di perusahaan.

Selain anggaran penjualan memiliki manfaat, anggaran penjualan pun memiliki tujuan. Tujuan dari penyusunan anggaran penjualan sesuai dengan yang dinyatakan oleh **Glenn A. Welsch, Hilton, dan Gordon** yang diterjemahkan oleh **Purwatiningsih dan Maudy Warouw (2000:147-148)** adalah sebagai berikut:

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

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

2.4.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Penjualan

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi, dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun suatu anggaran.

Menurut **M. Munandar (2000:11)**, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran penjualan dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

- 1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :**
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu 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, 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.**

Sebagaimana telah diutarakan 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 faktor-faktor intern ini sering disebut sebagai faktor yang *controllable* (dapat dikendalikan dan diawasi).

2. **Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi di sana mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :**
- 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 budget penjualan yang akan disusun.**
 - f. **Agama, adat-istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat**
 - g. **Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, social, budaya, maupun keamanan**
 - h. **Keadaan perekonomian nasional maupun internasional**
 - i. **Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi, selera konsumen, dan kemungkinan perubahannya, dan sebagainya.**

Sebagaimana telah diutarakan, terhadap faktor-faktor ekstern ini perusahaan tidak mampu untuk mengendalikannya sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaanlah yang harus menyesuaikan diri dengan faktor-faktor ekstern tersebut. Oleh karena itu faktor-faktor ekstern ini sering disebut sebagai faktor yang *uncontrollable* (tidak dapat dikendalikan dan diawasi).

2.4.4 Dasar – dasar Penyusunan Anggaran Penjualan

Dasar-dasar penyusunan anggaran penjualan adalah hasil peramalan penjualan yang dilaksanakan menggunakan model yang sesuai dengan keadaan perusahaan. Namun demikian meskipun peramalan penjualan merupakan dasar utama untuk menentukan perencanaan penjualan, manajemen perusahaan perlu untuk mempertimbangkan kemampuan perusahaan yang ada, disamping kebijakan khusus

yang perlu diambil sehubungan dengan keadaan tertentu. Maka harus dipertimbangkan bersama-sama dalam hal menetapkan jumlah penjualan yang akan dianggarkan dalam periode yang akan datang, yaitu :

1. kemampuan financial, adalah kemampuan perusahaan khususnya di dalam pendayagunaan dana untuk mendukung target penjualan sesuai dengan hasil peramalan penjualan yang ada.
2. Kemampuan ekonomis, adalah bahwa dengan target penjualan yang ada tersebut perusahaan masih bergerak di dalam skala yang ekonomis.
3. Kemampuan teknis, adalah kemampuan perusahaan ditinjau dari aspek teknis atau lebih sering disebut sebagai kapasitas yang tersedia atau kapasitas terpasang

Selain kemampuan perusahaan yang harus dipertimbangkan manajemen perusahaan dapat menentukan beberapa kebijakan khusus atas hasil peramalan penjualan yang telah disusun tersebut. Kebijakan khusus ini misalnya, pembulatan angka hasil peramalan, penambahan jumlah unit yang dijual atas dasar pertimbangan khusus. Atas dasar ini, perencanaan penjualan yang ditetapkan mungkin akan mempunyai sedikit perbedaan dengan peramalan yang telah disusun.

2.4.5 Langkah – langkah Penyusunan Anggaran Penjualan

Menurut **R.A Supriyono (2001:92)** langkah-langkah penyusunan anggaran dalam perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1. Menganalisis informasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang akan mempengaruhi masa depan.**
- 2. Menentukan perencanaan strategis dan program, yaitu penentuan tujuan organisasi dan rencana masa depan.**
- 3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang ke manajer di bawahnya serta komite anggaran sehingga mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara pokok untuk mencapai tujuan tersebut.**

4. **Memilih taktik, mengkoordinasikan kegiatan dan mengawasi kegiatan (*supervision*).**
5. **Menyusun usulan anggaran dari tiap divisi yang selanjutnya akan diserahkan kepada komite anggaran.**
6. **Menyarankan revisi usulan anggaran dari setiap divisi agar terdapat sinkronisasi dengan anggaran divisi yang lain, dan agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.**
7. **Menyetujui revisi usulan anggaran dari setiap divisi dan mensahkannya menjadi anggaran perusahaan.**
8. **Setelah dilakukan revisi, anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan ke setiap divisi dan bagian organisasi di bawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.**

Anggaran yang telah disusun dan disetujui, kemudian akan menjadi tanggung jawab manajemen dan organisasi di bawahnya untuk melaksanakan rencana yang tertuang dalam anggaran tersebut. Realisasi anggaran dapat tercapai bila anggaran itu sendiri telah memadai dan pelaksanaannya dikelola dengan baik oleh manajemen dan semua pihak yang melaksanakan anggaran tersebut.

2.5 Kememadaian Penyusunan Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan harus memenuhi syarat-syarat diatas untuk dapat dikatakan memadai, seperti; karakteristik, syarat-syarat, prosedur dan langkah-langkah penyusunannya. Penyusunan anggaran yang memadai akan mempengaruhi tujuan yang akan tercapai selain itu penyusunan anggaran yang memadai akan memicu kerja dari manfaat anggaran itu sendiri seperti perencanaan, koordinasi dan pengendalian.

Selain syarat anggaran yang memadai diatas, **Mulyadi (2001:511)** menyatakan bahwa anggaran yang baik itu adalah anggaran yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. **Anggaran disusun berdasarkan program (*strategic planning*).**

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian

2.6 Efektivitas

2.6.1 Pengertian Efektivitas

Banyak pengertian yang diberikan para ahli mengenai efektivitas, untuk memperjelas pengertian tersebut, penulis akan memberikan beberapa pengertian dari efektivitas.

Pengertian efektivitas menurut **Mardiasmo (2003:134)** adalah sebagai berikut:

“Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya.”

Menurut **Komaruddin (1996:296)** pengertian efektivitas adalah sebagai berikut:

“Efektivitas adalah merupakan suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Berdasarkan pengertian tersebut di atas efektivitas merupakan hubungan antar output pusat pertanggungjawaban dengan sasaran perusahaan yang harus dicapainya. Jadi, semakin besar kontribusi output yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.

2.6.2 Efektifitas Penjualan

Efektivitas penjualan adalah suatu kondisi yang dapat dicapai, dengan cara meningkatkan kualitas atau volume penjualan dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dalam menyalurkan barang, menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan membuat strategi penjualan untuk memenangkan persaingan.

Salah satu cara untuk mencapai efektivitas penjualan adalah dengan melakukan berbagai kegiatan riset pemasaran, seperti penilaian kebutuhan analisis pasar, pengembangan produk, penetapan harga. Jika pemasaran berhasil mengidentifikasi kebutuhan konsumen, mengembangkan produk yang tepat dan menetapkan harga yang wajar serta mempromosikan secara efektif maka akan meningkatkan penjualan.

Untuk memajukan penjualan digunakan berbagai teknik analisis sebagai berikut:

1. Analisis terhadap prestasi, pelaksanaan penjualan dimasa lalu dalam hubungannya dengan harga dan volume, hal ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan dan kelemahan yang kurang memuaskan.
2. Memberikan bantuan kepada manajer penjualan dalam menetapkan anggaran penjualan menyeluruh yang sesuai dan melaporkan kesesuaian antara anggaran dengan realisasinya.
3. Memberikan bantuan kepada manajer penjualan dalam menetapkan standar penjualan.
4. Menyiapkan analisis yang sehat mengenai biaya-biaya dan investasi untuk dipergunakan sebagai sumber dalam menetapkan harga produk.

Dalam penelitian ini penulis meneliti efektivitas penjualan dari tiga hal, yaitu sebagai berikut:

1. Target (rencana) dan realisasi penjualan.

Menurut **Komaruddin (1994;845)** *target* adalah:

- a. Tujuan yang akan dicapai.
- b. Suatu tujuan atau tujuan yang lebih terperinci yang ingin dicapai yang lazimnya dapat dinyatakan atau secara kuantitatif target tersebut mungkin merupakan jumlah akhir yang ingin dicapai atau jumlah bagian tertentu yang berada dalam proses keseluruhan.

Menurut **Komaruddin (1994;746)** *realisasi* adalah:

- a. Penjualan suatu aktiva perusahaan hingga menjadi uang kas kadang disebut

pencairan.

- b. Memperoleh sesuatu dengan menjual investasi dan usaha.
- c. Mengubah sesuatu agar menjadi uang.

Dimana dalam setiap periode perusahaan memiliki sesuatu rencana yang telah ditentukan sebagai tolok ukur tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan.

2. Biaya Penjualan.

Menurut **Komaruddin (1994;285)** biaya adalah:

Ongkos yang tertutup oleh pendapatan yang sedang berjalan seandainya perusahaan itu ingin mendapatkan laba, sebaliknya untuk investasi modal hanya sebagian saja yang dimasukkan (depresiasi tahunan) ke dalam pembiayaan ongkos dalam pengertian ini adalah semua biaya yang diperlukan untuk menjalankan usaha, tetapi tidak merupakan :

- a. Biaya bahan yang menjadi bagian dari produksi akhir (bahan langsung)
- b. Biaya buruh yang dipergunakan langsung untuk produk atau buruh langsung. Setiap periode perusahaan menetapkan berapa besar biaya yang akan dikeluarkan untuk kegiatan penjualan.

3. Kepuasan Konsumen

Selain mencari laba, tujuan perusahaan juga memuaskan kebutuhan konsumen, jika kebutuhan konsumen terpenuhi dalam hal ini produk berkualitas dan tepat waktu, maka tujuan perusahaan telah tercapai di samping hal-hal lain yang menjadi tujuan perusahaan.

Selain ketiga hal tersebut di atas tujuan perusahaan juga memperoleh laba hasil dari kegiatan penjualan tersebut adalah dalam bentuk laba yang dapat menjamin kelangsungan perusahaan yang bersangkutan. Apabila hal yang dicapai belum sesuai dengan tujuan yang ditetapkan maka perlu dilakukan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan efektivitas penjualan.

Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan, manajemen membutuhkan cara untuk memastikan bahwa setiap bagian dalam perusahaan melakukan apa yang

seharusnya mereka lakukan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Oleh karena itu fungsi pengendalian dari manajemen diperlukan untuk mendukung hal tersebut.

2.7 Pengendalian

2.7.1 Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Pengendalian menurut **Welsch dkk** yang dialihbahasakan oleh **Purwatiningsih dkk (2000:3)** adalah : “ **Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan**”.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengendalian dilakukan perbandingan antara hasil yang sesungguhnya dengan yang direncanakan, yang kemudian dijadikan masukan bagi proses perencanaan selanjutnya (sebagai *feed back*). Dengan demikian jika terdapat perbedaan atau penyimpangan yang cukup berarti, harus dilakukan analisis untuk mengetahui penyebabnya kemudian diambil tindakan perbaikan atau penyesuaian.

2.7.2 Proses Pengendalian

Menurut **Welsch dkk (1988:16)** untuk mengawasi kegiatan periodik dalam suatu usaha dari tiap pusat pertanggung jawaban mempunyai tahap sebagai berikut :

- 1. *Compare actual performance for the period with planned goals and standards;***
- 2. *Prepare a performance report that show an actual result, planned results, and any differences between the two (i.e., variations above or below planned results);***
- 3. *analyze the variations and the related operations to determine the underlying causes of the variations;***
- 4. *develop alternative causes of action to correct any deficiencies and learn from the success;***

5. *make a choice (corrective action) from the set of alternatives and implement it;*
6. *follow up the appraise the effectiveness of corrective, follow with feed forward for replanning”.*

Berdasarkan uraian di atas, maka proses pengendalian memerlukan suatu standar yang telah ditetapkan sebelumnya, sebagai dasar atau ukuran untuk menilai hasil yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kegiatan operasi perusahaan.

2.7.3 Pengendalian Penjualan

Menurut Wilson dan Campbell yang dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendra (1996:259) mengemukakan bahwa : “ **Pengendalian penjualan meliputi analisis, penelaahan , dan penelitian yang diharuskan terhadap kebijaksanaan, prosedur, metode, dan pelaksanaan yang sesungguhnya untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi”.**

Penjualan harus dikendalikan agar dapat dicapai hasil pengembalian sebaik-baiknya atas investasi. Laba bersih yang optimum akan dapat direalisasikan hanya bila terdapat hubungan yang wajar diantara keempat faktor sebagai berikut:

1. Investasi dalam modal kerja dan fasilitas-fasilitas.
2. Volume penjualan
3. Biaya operasi
4. Laba kotor

Oleh karena itu, pengendalian akuntansi terhadap penjualan adalah laporan-laporan yang menganalisis kegiatan penjualan yang mengungkapkan *trend* dan hubungan-hubungan atau penyimpangan-penyimpangan yang tidak dikehendaki dari tujuan, dari anggaran, atau dari standar yang telah dihitung dengan cara yang tepat agar ada tindakan perbaikan.

Teknik - teknik analisis untuk meningkatkan volume penjualan :

1. Analisis dari pelaksanaan penjualan masa lalu dalam hubungan dengan kelemahan dari anggaran penjualan dan melaporkannya.

2. Memberikan bantuan kepada pimpinan penjualan untuk menentukan anggaran Penjualan secara menyeluruh yang cocok dan melaporkan ketaatan pelaksanaannya sesuai dengan rencana.
3. Memberikan kepada pimpinan penjualan dalam menyusun daftar penjualan
4. Pembuatan analisis biaya yang wajar dan analisis investasi untuk digunakan menentukan harga jual.

Dapat disimpulkan bahwa proses pengendalian penjualan meliputi:

- Pembuatan rancangan anggaran penjualan.
- Penentuan tolok ukur.
- Melakukan pengukuran terhadap hasil-hasil yang dicapai.
- Membandingkan hasil yang sebenarnya dengan yang dianggarkan.
- Menganalisis perbedaan-perbedaan atau penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- Mengambil tindakan korektif terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

2.7.4 Tujuan Pengendalian Penjualan

Pengendalian merupakan suatu proses yang menjamin bahwa sumber daya dapat diperoleh dan dimanfaatkan secara efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Penjualan harus dikendalikan supaya dapat tercapai hasil pengembalian yang sebaik-baiknya atas investasi. Dengan menerapkan pengendalian penjualan yang baik maka dapat membantu manajemen perusahaan untuk mengetahui selisih yang terjadi atas pelaksanaan anggaran penjualan, juga membantu dalam hal tindak lanjut yang tepat atas selisih tersebut sehingga tujuan perusahaan secara umum dapat tercapai.

Tujuan dari pengendalian penjualan terangkum dalam pengertian pengendalian penjualan itu sendiri, seperti yang dikemukakan oleh **Wilson dan Campbell (1996:259)** yaitu:

“ Untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi”.

Dengan demikian, terlihat jelas bahwa dalam pengendalian penjualan terkandung unsur tindak lanjut untuk mencapai penjualan yang dikehendaki berdasarkan analisis yang dilakukan. Tindak lanjut yang dilakukan untuk mengadakan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.

2.8 Efektivitas Pengendalian Penjualan

Pencapaian tujuan atau sasaran tidak terlepas dari aktivitas pengendalian yang efektif. Pengendalian menurut **Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (1997:352)**, **“Pengendalian (*controlling*) merupakan bagian penting dari system anggaran, dilakukan dengan membandingkan hasil actual dengan yang dianggarkan secara periodik.”**

Sasaran anggaran tidak akan tercapai tanpa pemantauan secara terus menerus kemajuan karyawan dalam mencapai sasaran mereka. **Mulyadi (2001:510-511)** mengatakan pengendalian yang baik adalah:

“Pengendalian yang baik adalah kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran, untuk menunjukkan bidang masalah dalam organisasi dan menyarankan tindakan pembetulan yang memadai bagi kinerja yang bekerja dibawah standar.”

Pengendalian yang efektif dari kegiatan penjualan juga memerlukan laporan kinerja secara periodik oleh pusat tanggung jawab yang mencakup penjualan dan biaya. Jadi pada intinya pengendalian yang efektif itu adalah pengendalian yang dilakukan secara kontinyu, sesuai dengan standar, tidak terlepas dari tujuan pengendalian itu sendiri.

2.9 Manfaat Anggaran Penjualan Dalam Upaya Menunjang Efektivitas Pengendalian Pengendalian Penjualan

Tujuan utama suatu perusahaan adalah laba. Laba dapat diperoleh apabila terdapat efisiensi biaya dan tercapainya penjualan yang optimal. Penjualan yang optimal dapat dicapai apabila dalam perusahaan terdapat perencanaan dan pengendalian yang baik, dengan indikator tercapainya tujuan pengendalian yang telah direncanakan terdapat proses pengendalian yang memadai. Proses pengendalian dapat dikatakan memadai apabila terdapat anggaran yang baik.

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi "Tanda bahaya" bagi organisasi dan unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau prestasi dan umpan balik (*feed back*) untuk perbaikan masa yang akan datang.

Seringkali istilah perencanaan dan pengendalian dicampuradukan dan digunakan untuk maksud yang sama. Sesungguhnya antara perencanaan dan pengendalian mempunyai dua perbedaan konsep, yaitu:

- a. Perencanaan berhubungan dengan pengembangan tujuan masa depan dan penyusunan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan tersebut sedangkan pengendalian berhubungan dengan langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk menjamin bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan menjamin bahwa semua bagian dalam organisasi berfungsi secara konsisten dengan kebijakan organisasi.
- b. Anggaran yang baik harus dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan yang baik tanpa ditunjang oleh pengendalian dapat mengakibatkan timbulnya pemborosan dana dan waktu. Sebaliknya, tanpa adanya perencanaan tidak dapat melakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai.

Sebagaimana telah diketahui bahwa anggaran penjualan memiliki manfaat sebagai alat pengendalian manajemen dapat melihat penyimpangan yang terjadi atas selisih penjualan yang sebenarnya dengan anggaran. Kemudian manajemen dapat menganalisisnya agar dapat mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan agar penjualan yang dikehendaki dapat tercapai.

Masalah penjualan yang ada dalam perusahaan bukan masalah yang sederhana. tetapi merupakan masalah yang beraneka ragam karena penjualan merupakan suatu bidang yang dinamis, disertai dengan kondisi yang selalu berubah-ubah sehingga selalu menjadi masalah yang baru dan berbeda. Masalah-masalah umum yang terdapat dalam pengelolaan penjualan yaitu produk, penerapan harga, distribusi penjualan, organisasi penjualan dan pengendalian. Masalah-masalah ini ada pada setiap perusahaan, besar maupun kecil. Oleh karena itu diperlukan suatu alat pengendalian yaitu pengendalian penjualan.

Menurut **Don R. Hansen (1997:352)** sistem anggaran yang baik itu dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, sebagai berikut:

- 1. memaksa manajer untuk membuat rencana**
- 2. memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan**
- 3. sebagai standar bagi evaluasi kinerja**
- 4. meningkatkan komunikasi dan koordinasi**

Agar dapat mencapai tujuan penjualan dan efektivitas pengendalian penjualan, maka perlu dilakukan cara dengan membandingkan dan menganalisis antara anggaran dan aktualisasinya. Apabila terjadi penyimpangan yang cukup material, perlu segera diambil tindakan koreksi untuk mencegah terjadinya kerugian yang lebih besar bagi perusahaan.