

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Manajemen dalam pengelolaan perusahaan terlebih dahulu menetapkan tujuan dan sasaran, kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Rencana yang disusun secara kuantitatif umumnya dituangkan dalam bentuk anggaran. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat penting untuk mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen di dalam suatu organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasi aktivitas.

##### **2.1.1.1. Pengertian Anggaran**

Menurut M. Nafarin (2016:48) definisi anggaran adalah sebagai berikut:

**“Anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.”**

Dari definisi tentang anggaran tersebut, maka anggaran dapat disimpulkan sebagai suatu perencanaan aktivitas jangka pendek secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter dan satuan ukuran lain untuk menunjukkan

perolehan dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi sebagai alat manajemen untuk perencanaan, pengendalian serta penilaian kinerja manajemen dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2. Unsur-Unsur Anggaran**

Dalam anggaran terdapat unsur-unsur yang melekat padanya. Menurut Gitosudarmo dan Najmudin (2003:3-4 dalam Yohanes Andri (2012) unsur-unsur yang melekat pada anggaran adalah sebagai berikut:

##### **1. Rencana**

Merupakan suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan di muka, tentang suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan diwaktu yang akan datang alasan yang mendorong untuk menyusun rencan, antara lain:

- a. Waktu yang akan datang penuh ketidakpastian
- b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternative
- c. Rencana sebagai pedoman, alat koordinasi dan pengawasan.

##### **2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan**

Anggaran mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan, seperti kegiatan dibidang produksi, pemasaran, keuangan, personalia dan administrsi umum.

##### **3. Dinyatakan dalam satuan moneter**

Anggaran dinyatakan dalam satuan yang dapat dengan mudah diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam, yaitu satuan keuangan. Namun, sebelum dinyatakan dalam satuan keuangan pada setiap bagian aktivitas yang ada diukur dengan satuan kg, perencanaan tenaga kerja

diukur dengan jam kerja langsung (JKL), pemeliharaan mesin diukur dengan Jam Kerja Mesin (JKM), dan lain-lain. Setelah itu baru dinyatakan dengan satuan keuangan.

#### 4. Menyangkut waktu yang akan datang

Anggaran disusun dan berlaku untuk periode yang akan datang. Periode anggaran yang lazim digunakan adalah dalam jangka panjang atau jangka pendek.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu konsep yang mengandung unsur perencanaan dalam menentukan kegiatan dimasa depan yang mencakup keseluruhan aktivitas operasional perusahaan dimana perencanaan tersebut dinyatakan dalam satuan keuangan dan menyangkut waktu yang akan datang.

#### **2.1.1.3. Karakteristik Anggaran**

Menurut Dedi Ismatullah (2010:16) anggaran mempunyai karakteristik secara umum sebaga berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesungguhan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.

Menurut Dedi Ismatullah (2010:16) selain karakteristik secara umum diatas terdapat juga karakteristik anggaran yang baik yaitu :

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

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa karakteristik anggaran tidak lebih dari sekedar perkiraan,yang setiap manajer tidak memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran, tetapi dalam situasi penyusunan anggaran manajer menengah dan bawah sebagai penyusun anggaran tidak akan memiliki persepsi yang jelas mengenai sasaran anggaran dan menerima alokasi sumber daya yang menurut persepsi mereka tidak memadai untuk mencapai sasaran anggaran.

#### **2.1.1.4. Fungsi Anggaran**

Menurut M.Munandar (2010:10) terdapat tiga fungsi anggaran, yaitu:

1. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja.
2. Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan kerja.

Tiga fungsi anggaran menurut pendapat M.Munandar (2010:10) tersebut dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Sebagai Pedoman Kerja**

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan atau aktivitas perusahaan di waktu yang akan datang.

##### **2. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja**

Anggaran Berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang,

bekerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam *budget* dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Selain itu, dapat diketahui pula sebab-sebab penyimpangan antara budget dengan realisasinya serta kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Menurut Dedi Ismatullah (2010:14) anggaran juga memiliki empat fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Denga

demikian, pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan melakukan tindakan perbaikan apabila di perlukan. Aspek pengawasan dilakukan dengan membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan target yang sudah dianggarkan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan.

### 3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselaasan tindakan dalam bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian yang lain. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai jenis bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan yang lainnya.

### 4. Fungsi Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang. Hal ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran

bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa manfaat anggaran didalam suatu organisasi bukan hanya sebagai alat perencanaan dan pengendalian saja tetapi bisa juga sebagai tolak ukur untuk dijadikan pedoman dan mendididk para manajer sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Manajer didalam sebuah organisasi yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran akan mempunyai tanggungjawab terhadap keputusan anggaran yang dihasilkan.

#### **2.1.1.5. Manfaat Anggaran**

Manfaat penyusunan anggaran menurut M. Nafarin (2010:20) adalah sebagai berikut:

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekuarangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada krywan
5. Menghindari pmborosan dan pembayaran yang kurang perlu
6. Sumber daya (tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Dedi Nordiawan (2012:15) menguraikan beberapa manfaat penyusunan anggaran di dalam suatu organisasi, diantaranya:

1. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
2. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah. Hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk meentukan tindakan koreksi yang harus diambil.

4. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi mnajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efekif dan efisien dalam kondisi kesesaian tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.
5. Anggaran sebagai alat pengawasan yang baik, jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan,maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2010:20-21) penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan,yaitu:

1. Anggaran sebagai alat penaksir yaitu alat perencanaan
2. Anggaran sebagai alat plafond dan sekaligus alat pengatur otorisasi pengeluaran dana atau kas.
3. Anggaran sebagai alat penilai efisiensi yaitu anggaran dapat disesuaikan dengan tingkat kegaatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa pengubahannya akan bersifat berlebihan ataupun terlalu minim.

Dari pengertian beberapa manfaat anggaran diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya, selain itu anggaran juga memiliki manfaat sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam perusahaan, karena dengan menggunakan anggaran maka perusahaan dapat merencanakan masa depan perusahaan.

#### **2.1.1.6. Tujuan Anggaran**

Anggaran merupakan alat manajemen yang bermanfaat dalam perencanaan dan pengendalian agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Tujuan yang ingin dicapai dari suatu anggaran menurut Ellen Christin, dkk (2011:4) adalah sebagi berikut :

1. Untuk menyatakan harapan sasaran perusahaan secara jelas dan formal,sehingga bias menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen. Untuk

mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak- pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahannya yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan

2. Untuk mengkoordinasi cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Menurut M.Nafarin (2012:19) anggaran disusun dengan tujuan sebagai

berikut:

1. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat
2. Untuk merasionalkan sumber dana investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
3. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap
4. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
5. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
6. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan definisi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa tujuan anggaran adalah untuk memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan. Menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahannya yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Dalam menyusun anggaran perlu banyak diperhatikan hal-hal yang dapat membantu dalam kelancaran penyusunan anggaran tersebut, sehingga memberi kemudahan bagi manajer dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dan sesuai apa yang telah

disusun sehingga tujuan penyusunan anggaran akan tercapai secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.7. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran**

Pada saat ini anggaran mempunyai peran yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Anggaran mempunyai banyak keunggulan yang berguna bagi pencapaian suatu organisasi seperti yang diuraikan oleh Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:7), yaitu:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
2. Dalam menyusun anggaran, diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekalipun ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
3. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
4. Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, kewenangan dan kewajibannya. Anggaran sekaligus berfungsi sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.
5. Mengingat setiap manajer atau penyedia dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta (sense participation)

Selain memiliki banyak keunggulan, anggaran juga memiliki beberapa kelemahan. Menurut M.Nafarin (2012:28) beberapa kelemahan yang muncul dari suatu anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
3. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

Kelemahan dalam suatu anggaran adalah adanya unsur ketidakpastian. Hal ini dikarenakan anggaran menyangkut perkiraan atau estimasi dimasa yang akan datang. Selain itu, penyusunan anggaran dapat menghabiskan waktu dan sumber daya yang tidak sedikit dibandingkan dengan merencanakan hal biasa serta kemungkinan terdapatnya pihak-pihak yang tidak puas atas anggaran yang ditetapkan yang dapat mengakibatkan anggaran menjadi tidak efektif.

#### **2.1.1.8. Aspek Perilaku dalam Anggaran**

Menurut Ikhsan (2010:163) aspek perilaku dalam penganggaran menggambarkan perilaku manusia yang terlibat dalam proses penyiapan anggaran dan perilaku manusia yang mencoba hidup dengan anggaran. Perilaku yang positif dapat berupa peningkatan kinerja manajer karena termotivasi oleh anggaran yang digunakan sebagai dasar penilaian kinerja mereka. Sedangkan, perilaku negative yang mungkin timbul sebagai akibat dari penganggaran dapat memicu terjadinya berbagai konsekuensi disfungsional, seperti:

1. **Rasa tidak percaya**

Suatu anggaran terdiri atas seperangkat tujuan-tujuan tertentu. Walaupun anggaran tersebut dapat disesuaikan untuk kejadian-kejadian yang tidak diantisipasi, anggaran menampilkan kesan infleksibilitas. Anggaran merupakan suatu sumber tekanan yang dapat menimbulkan rasa tidak percaya, rasa pemusuhan, dan mengarah pada kinerja yang menurun.

2. **Resistensi**

Literatur dalam bidang ilmu social, manajemen, dan perilaku organisasi telah menggambarkan fenomena dari resistensi karyawan untuk berubah. Banyak orang menjadi terbiasa dengan cara-cara tertentu untuk memandang kejadian, serta tidak tertarik untuk berubah. Alasan lain dari resistensi anggaran adalah bahwa proses anggaran memerlukan waktu dan perhatian yang besar. Manajer atau penyedia mungkin merasa terlalu terbebani dengan adanya permintaan yang ekstensif atas waktu mereka dan tanggung jawab rutin mereka. Oleh karena itu, mereka tidak ingin untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran.

### 3. Konflik Internal

Konflik internal menciptakan suatu lingkungan kerja yang kompetitif dan bermusuhan. Konflik dapat menyebabkan orang berfokus pada kebutuhan departemennya sendiri secara eksklusif daripada kebutuhan organisasi secara total. Situasi ini menyebabkan keselarasan tujuan menjadi lebih sulit, bahkan mustahil untuk dicapai. Hal tersebut menimbulkan kebencian kepada manajemen dan juga anggaran.

### 4. Efek samping lain yang tidak diinginkan

Efek lain yang tidak diinginkan salah satunya adalah anggaran sering kali dipandang sebagai alat tekanan manajerial. Sehingga, bawahan seringkali melakukan berbagai tindakan disfungsional, yaitu dengan memasukkan factor *slack* dalam target anggaran agar mudah dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa aspek perilaku individu memegang peranan yang sangat penting dalam proses penyusunan

anggaran. Perilaku positif dari pembuat anggaran dapat mendorong terbentuknya anggaran yang baik, sedangkan perilaku negatif dapat karyawannya tidak memiliki keahlian cukup untuk menyusun suatu anggaran. Atasan bias saja menggunakan konsultan atau tim khusus untuk menyusunnya.

### **2.1.2. Anggaran Penjualan**

Dalam penjualan anggaran banyak pengertian anggaran penjualan yang dikemukakan oleh para ahli, secara garis besar pengertian tersebut memiliki arah dan tujuan yang sama. Anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran dalam perusahaan sebab oleh perusahaan yang menghadapi pasar yang kompetitif, anggaran penjualan harus disusun terlebih dahulu dari anggaran lain.

Hal ini disebabkan karena anggaran penjualan yang disusun dengan baik diharapkan dapat mencerminkan beberapa tingkat laba yang mungkin dihasilkan oleh perusahaan.

#### **2.1.5.1. Pengertian Anggaran Penjualan**

Menurut Munandar (2007:49) menyatakan bahwa pengertian dari anggaran penjualan adalah sebagai berikut :

**“Anggaran penjualan (*salesbudget*) ialah 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 tempat perusahaan.”**

Dari definisi mengenai anggaran penjualan tersebut, maka anggaran penjualan dapat di simpulkan bahwa anggaran penjualan yaitu dasar penyusunan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan selama periode yang akan datang.

#### **2.1.5.2. Tujuan Anggaran Penjualan**

Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) tujuan penyusunan anggaran penjualan adalah :

1. Untuk merencanakan setepat mungkin tingkat penjualan pada periode yang akan datang dengan memperhatikan data yang merupakan pencerminan kejadian yang dialami perusahaan di masa lalu, khususnya di bidang penjualan
2. Sedangkan kegunaan dari anggaran penjualan ialah : Sebagai pedoman kerja, alat koordinasi dan pengawasan kerja serta sebagai dasar bagi penyusunan budget-budget lainnya

#### **2.1.5.3. Manfaat Anggaran Penjualan**

Menurut Welsch Hilton dan Gordon (2000 : 174), manfaat anggaran penjualan yaitu:

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

#### **2.1.5.4. Indikator Anggaran Penjualan**

Menurut Mulyadi (Mulyadi, 2001:490) mengemukakan indikator-indikator dari anggaran penjualan ialah :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan atau unit.
2. Jangka waktu.
3. Kesanggupan manajemen.
4. Disetujui yang berwenang.
5. Diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Analisis berkala.
7. Dibagi perbulanan.
8. Cukup untuk menyelesaikan produksi.
9. Sesuai periode akuntansi keuangan.

#### **2.1.5.5. Fungsi Anggaran Penjualan**

Menurut Mulyadi (Mulyadi, 2001:502) mengemukakan fungsi dari anggaran penjualan ialah :

1. Hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Cetak biru aktivitas
3. Alat komunikasi intern
4. Tolak ukur
5. Alat pengendalian
6. Memotivasi manajer dan karyawan

#### **2.1.5.6. Faktor-faktor Penyusunan Anggaran Penjualan**

Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:45) faktor-faktor penyusunan anggaran penjualan ialah :

1. Faktor-faktor Internal
  - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu
  - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan
  - c. Kapasitas produksi yang dimiliki serta kemungkinan perluasannya
  - d. Tenaga kerja yang tersedia baik jumlah maupun keahliannya
  - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan
  - f. Fasilitas lain yang menunjang
2. Faktor Ekternal
  - a. Keadaan persaingan di pasar
  - b. Posisi perusahaan dalam persaingan
  - c. Tingkat perumbuhan penduduk
  - d. Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang dihasilkan.
  - e. Kebijakan-kebijaksanaan pemerintah yang berpengaruh

### 2.1.5.7. Periode Anggaran Penjualan

Menurut Welsch Hilton dan Gordon (2000 : 175), ada dua jenis periode anggaran penjualan yaitu:

1. Anggaran Penjualan Jangka Panjang (*Strategi Sales Plan*)  
Anggaran penjualan yang waktunya sesuai dengan *corporate plan*, anggaran penjualan jangka panjang biasanya dalam jumlah tahunan dan menyangkut analisis mendalam mengenai potensi pasar di masa mendatang yang dapat diakibatkan oleh perubahan populasi, keadaan perekonomian dan lain-lain.
2. Anggaran Penjualan Jangka Pendek (*Tactical Sales Plan*)  
Anggaran penjualan yang periodenya biasanya hanya mencakup satu tahun atau dua belas bulan, lalu dirinci lagi dalam triwulan atau bulanan. Anggaran penjualan jangka pendek harus disusun berdasarkan daerah pertanggung jawaban untuk memudahkan perencanaan dan pengendaliannya.

Sedangkan Menurut Mulyadi (2001:491) mengemukakan pendapatnya mengenai periode anggaran penjualan yakni :

1. Dibagi perbulanan.
2. Cukup untuk menyelesaikan produksi.
3. Sesuai periode akuntansi keuangan

### 2.1.5.8. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Dalam Menyusun Anggaran Penjualan

Adapun beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam penyusunan anggaran penjualan menurut Agus Ahyari (2002:208) adalah sebagai berikut :

1. Rincian jumlah dan jenis produk perusahaan
2. Rincian daerah pemasaran
3. Diskriminasi harga
4. Potongan harga
5. Rincian penjualan bulanan

### 2.1.3. Senjangan Anggaran

### 2.1.3.1. Pengertian Senjangan Anggaran

Pengertian senjangan anggaran menurut Suartana (2010:138) adalah sebagai berikut:

**“Senjangan anggaran dapat diartikan sebagai perbedaan antara jumlah anggaran yang dinyatakan dan estimasi terbaik yang secara jujur di prediksi. Senjangan anggaran terjadi dikarenakan manajer pendapatan lebih rendah dan biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan estimasi yang seharusnya menjadi target organisasi tersebut. Estimasi adalah anggaran yang sesungguhnya terjadi dan sesuai dengan kemampuan terbaik perusahaan. Pihak yang mengetahui adanya senjangan atau tidaknya anggaran adalah pembuat anggaran itu sendiri.”**

Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran adalah suatu gap yang dilakukan oleh manajer tingkat bawah dalam penganggaran partisipatif dengan memberikan usulan dan estimasi anggaran yang tidak sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki atau tidak sesuai dengan sumber daya yang sebenarnya dibutuhkan sehingga anggaran menjadi lebih mudah untuk diwujudkan. Senjangan anggaran ini dilakukan oleh manajer tingkat bawah dengan cara merendahkan pendapatan yang bisa dicapai, meninggalkan jumlah, biaya yang dibutuhkan, ataupun dengan meninggikan masukan yang dibutuhkan untuk menghasilkan jumlah keluaran yang diinginkan.

### 2.1.3.2. Tujuan senjangan Anggaran

Menurut Ronald Whitton (2005:341) dalam Reno Pratama (2013) terdapat tiga alasan utama terjadinya senjangan anggaran (*budgetary slack*):

**“Tiga alasan pokok manajer melakukan senjangan anggaran adalah “Pertama, orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus di mata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya; Kedua, *slack* anggaran selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian**

**yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat melampaui atau mencapai anggarannya. Ketiga, Pengalokasian sumber daya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga senjangan membuatnya fleksibel.”**

Salah satu bentuk penilaian atas kemampuan seorang manajer adalah kemampuannya dalam mencapai target anggaran. Keberhasilannya dalam mencapai target anggaran sering diikuti dengan perolehan bonus, insentif gaji atau promosi jabatan, hal ini yang sering mendorong manajer tingkat bawah untuk menciptakan senjangan anggaran melalui berbagai cara seperti membesar-besarkan biaya atau mengecilkan pendapatan agar mudah untuk dicapai. Didalam menjalankan usahanya, perusahaan sering juga dihadapkan dengan ketidakpastian, sehingga terkadang senjangan anggaran diciptakan untuk mengantisipasi hal yang tidak diduga pada waktu yang akan datang dengan maksud untuk mengurangi risiko yang dipikul oleh manajer apabila hal yang tidak diduga dan merugikan benar-benar terjadi pada waktu yang akan datang. Pada organisasi sering juga terjadi situasi dalam anggaran yang diajukan selalu mengalami potongan, sehingga manajer dalam mengajukan anggaran sering meninggalkan terlebih dahulu anggarannya, sehingga jika terjadi pemotongan, anggaran tersebut akan tetap sesuai dengan keinginannya.

Akibat terjadinya senjangan anggaran ini bisa sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan, yaitu motivasi yang dimiliki oleh manajer pelaksanaan anggaran sangat minim atau bahkan tidak ada sama sekali. Mereka akan menghasilkan produktivitas yang rendah di bawah tingkat optimalnya. Namun sebaliknya apabila anggaran tersebut sangat sulit dicapai, hal ini menyebabkan

terjadinya tekanan yang dirasakan oleh manajer bawahan sehingga mereka kehilangan semangat untuk bekerja.

Anggaran yang terlalu ketat atau longgar yang menyebabkan senjangan (*slack*) yang berlebihan akan menyebabkan sikap manajer yang negative dan sangat tidak menguntungkan bagi organisasi. Sehingga harus diperhatikan bahwa anggaran akhir yang disahkan akan menguntungkan semua pihak.

#### **2.1.3.3. Karakteristik Senjangan Anggaran**

Menurut Dunk dalam Karsam (2013:33) karakteristik senjangan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Standar dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas.
2. Anggaran secara mudah untuk diajukan.
3. Tidak terdapatnya batasan-batasan yang harus diperhatikan terutama batasan yang ditetapkan untuk biaya.
4. Anggaran tidak menuntut hal khusus.
5. Anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi.
6. Target umum yang diterapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.”

#### **2.1.3.4. Alasan melakukan Senjangan Anggaran**

Menurut Hermanto (2003) dalam Falikhatun (2007:2) alasan manajer dalam melakukan senjangan anggaran adalah:

1. Orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat bagus dimata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya.
2. Senjangan anggaran selalu digunakan untuk mengatasi kondisi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat elampau/mencapai anggarannya.
3. Rencana anggaran selalu dipotong dalam proses pengalokasian sumber daya.

Menurut Hilton, et. al. dalam Siti Pratiwi Husein (2011:107), alasan manajer menciptakan senjangan dalam proses penganggaran yaitu:

“Kesenjangan anggaran akan membuat kinerja seolah-olah terlihat baik dimata pimpinan jika mereka dapat mencapai target anggaran.

1. Kesenjangan anggaran digunakan untuk mengatasi ketidakpastian memprediksi masa yang akan datang.
2. Pengalokasian sumber daya akan dilakukan berdasarkan proyeksi anggaran biaya, sehingga adanya kesenjangan membuat lebih fleksibel.”

#### **2.1.3.5. Dimensi Senjangan Anggaran**

Pada dasarnya tidak terdapat indikator-indikator yang sangat jelas mengenai senjangan anggaran, karena hal tersebut sangat berkaitan dengan sikap dan perilaku manusia. Dalam penelitian ini penulis merujuk pada indikator indikator yang digunakan oleh Dunk (1993) dalam Alfebriano (2013:12) untuk mengukur tingkat senjangan anggaran. Indikator-indikator tersebut adalah:

1. Standar yang ditetapkan dalam anggaran tidak mendorong peningkatan produktivitas.
2. Target anggaran yang ditetapkan secara mudah dapat diwujudkan
3. Kemampuan untuk memonitor pengeluaran atau biaya-biaya.
4. Tidak terdapat tuntutan khusus yang diharapkan.
5. Standar anggaran tidak mendorong terjadinya efisiensi.
6. Target umum yang ditetapkan dalam anggaran mudah untuk dicapai.

Penekanan dalam anggaran yang ketat menyangkut pengendalian atas biaya yang mengurangi kesempatan dari bawahan untuk menciptakan senjangan anggaran. Adanya peneanan dalam penciptaan target anggaran yang ketat dan pengendalian atas biaya yang rendah menandakan atasan kurang mempunyai komitmen yang kuat untuk menggunakan system pengendalian akuntansi untuk meraih tujuan organisasi. Sebaliknya apabila pengendalian, atas keakuratan dan target anggaran yang ketat menjadi hal terpenting bagi atasan, maka akan menciptakan situasi yang menyebabkan atasan cenderung memandang senjangan anggaran sebagai sesuatu yang merugikan dan melakukan tindakan intensif untuk

mencegah terjadinya senjangan. Ketika semua atribut pengendalian berjalan dengan baik maka akan menyebabkan bawahan sulit untuk menciptakan senjangan anggaran.

#### **2.1.4. Penjualan**

##### **2.1.4.1. Pengertian Penjualan**

Menurut Basu Swastha dalam Irwan Sahaja (2014:246), “Penjualan adalah suatu proses pertukaran barang atau jasa antara penjual dan pembeli.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penjualan adalah suatu kegiatan bertemunya seorang pembeli dan penjual yang melakukan transaksi, saling mempengaruhi dan mempertimbangkan pertukaran antara barang atau jasa dengan uang.

##### **2.1.4.2. Tujuan Penjualan**

Menurut Basu Swasta dan Irawan (2001, 32) tujuan penjualan adalah sebagai berikut:

1. Mencapai volume penjualan tertentu.
2. Mendapatkan laba tertentu.
3. Menunjang pertumbuhan perusahaan.

Usaha-usaha untuk mencapai ketiga tujuan tersebut tidak sepenuhnya hanya dilakukan oleh pelaksana penjualan atau para tenaga penjualan, akan tetapi dalam hal ini perlu adanya kerja sama dari beberapa pihak diantaranya adalah fungsionaris dalam perusahaan seperti bagian dari keuangan yang menyediakan dana, bagian produksi yang membuat produk, dan bagian personalia yang menyediakan tenaga kerja.

### 2.1.4.3. Jenis dan Bentuk Penjualan

Menurut Basu Swasta (2001,11) mengelompokkan jenis-jenis penjualan adalah sebagai berikut:

1. Trade selling.  
Penjualan yang dapat terjadi bilamana produsen dan pedagang besar mempersilakan pengecer untuk berusaha memperbaiki distribusi produk mereka. Hal ini melibatkan para penyalur dengan kegiatan promosi, peragaan, persediaan dan produk baru.
2. Missionary Selling  
Penjualan berusaha ditingkatkan dengan mendorong pembeli untuk membeli barang – barang dari penyalur perusahaan.
3. Technical Selling  
Berusaha meningkatkan penjualan dengan pemberian saran dan nasihat kepada pembeli akhir dari barang dan jasa.
4. New Businies Selling  
Berusaha membuka transaksi baru dengan membuat calon pembeli seperti halnya yang dilakukan perusahaan asuransi.
5. Responsive Selling  
Setiap tenaga kerja penjual dapat memberikan reaksi terhadap permintaan pembeli melalui route driving and retailing. Jenis penjualan ini tidak akanmenciptakan penjualan yang besar, namun terjalannya hubungan pelanggan yang baik yang menjurus pada pembelian ulang.

Bentuk-bentuk penjualan adalah sebagai berikut:

1. Penjualan tunai  
  
Penjualan yang bersifat cash and carry dimana penjualan setelah terdapat kesepakatan harga antara penjual dengan pembeli, maka pembeli menyerahkan pembayaran secara kontan dan bisa langsung dimiliki oleh pembeli.
2. Penjualan Kredit  
  
Penjualan non cash, dengan tenggang waktu tertentu, rata-rata diatas satu bulan.

3. Penjualan secara Tender

Penjualan yang dilaksanakan melalui prosedur tender untuk memenuhi permintaan pihak pembeli yang membuka tender.

4. Penjualan Ekspor

Penjualan yang dilaksanakan dengan pihak pembeli, luar negeri yang mengimpor barang yang biasanya menggunakan fasilitas letter of credit.

5. Penjualan secara Konsinyasi

Penjualan barang secara titipan kepada pembeli yang juga sebagai penjual. Apabila barang tersebut tidak terjual maka akan dikembalikan kepada penjual.

6. Penjualan secara Grosir

Penjualan yang tidak langsung kepada pembeli, tetapi melalui pedagang perantara yang menjadi perantara pabrik atau importir dengan pedagang eceran.

#### **2.1.4.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penjualan**

Menurut Basu Swastha (2003, 406) Faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan penjualan dalam bukunya Manajemen Pemasaran Modern adalah sebagai berikut:

1. Kondisi dan Kemampuan Penjual

Transaksi jual beli atau pemindahan hak milik secara komersial atas barang dan jasa itu pada prinsipnya melibatkan dua pihak, yaitu penjual sebagai pihak pertama dan pembeli sebagai pihak kedua. Disini penjual harus dapat meyakinkan kepada pembelinya, agar dapat berhasil mencapai sasaran penjualan yang diharapkan, untuk maksud tersebut harus memahami beberapa masalah penting yang sangat berkaitan, yakni: Jenis dan karakteristik yang ditawarkan,

Harga produk, Syarat penjualan seperti pembayaran, pengantaran, pelayanan purma jual, garansi dan sebagainya.

2. Kondisi Pasar

Pasar sebagai kelompok pembeli atau pihak yang menjadi sasaran dalam penjualan, dapat pula mempengaruhi kegiatan penjualannya. Adapun faktor-faktor kondisi pasar yang perlu diperhatikan adalah:

- a. Jenis pasarnya, apakah pasar konsumen, pasar industri, pasar penjual, pasar pemerintah atau pasar internasional.
- b. Kelompok pembeli atau segmen pasar.
- c. Daya beli.
- d. Frekuensi pembelinya.
- e. Keinginan dan kebutuhannya.

3. Modal

Untuk memperkenalkan barangnya kepada pembeli atau konsumen diperlukan adanya usaha promosi, alat transportasi, tempat peragaan baik dalam perusahaan maupun diluar perusahaan dan sebagainya. Semua ini hanya dapat dilakukan apabila penjual memiliki sejumlah modal yang diperlukan untuk itu.

4. Kondisi organisasi perusahaan.

Pada perusahaan besar, biasanya masalah penjualan ini ditangani oleh bagian tersendiri (bagian penjualan) yang dipegang oleh orang-orang tertentu atau ahli di bidang penjualan. Lain halnya dengan perusahaan kecil, dimana masalah penjualan ditangani oleh orang yang juga melakukan fungsi-fungsi lain. Hal ini disebabkan karena jumlah tenaga kerjanya sedikit, sistem organisasinya lebih sederhana, masalah-masalah yang dihadapi, serta sarana yang dimilikinya tidak sekomplek perusahaan-perusahaan besar. Biasanya, masalah penjualan ini ditangani sendiri oleh pimpinan dan tidak diberikan kepada orang lain.

5. Faktor Lain

Faktor-faktor lain seperti periklanan, peragaan, kampanye, pemberian hadiah, sering mempengaruhi penjualan. Ada pengusaha yang berpegang pada satu prinsip bahwa paling penting membuat barang yang baik. Bilamana prinsip tersebut dilaksanakan maka diharapkan pembeli akan membeli lagi barang yang sama. Oleh karena itu perusahaan melakukan upaya agar para pembeli tertarik pada produknya.

- Harahap, Sofyan Syafri. (2012). *Penganggaran perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Indriyo Gito Sudarmo & M. Najmudin. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE
- Haruman, Tendi dan Rahayu, Sri., (2007), *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ismatullah, Dedi., (2010), *Akuntansi Pemerintahan*, Unit Penerbit dan Percetakan Akademik, YKPN, Bandung.
- Jogiyanto., (2008). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*, Edisi Kelima, BPFE. Yogyakarta.
- Lubis, Ikhsan Arfan., (2010), *Akuntansi Keperilakuan*, Edisi Kedua. Salemba Empat, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad., Sulistyowati, Firma., dan urwanugraha, H.A. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi kedua. Yogyakarta. BPFE.
- Mulyadi, (2010), *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*, Edisi kelima, BFE, Yogyakarta.
- Munandar., (2010), *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin Muhammad., (2012), *Penganggaran Rencana Kerja Perusahaan*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Nazir, Moch. 2011. *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Noordiawan, Dedi., (2012), *Anggaran Disuatu Pemerintah*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S.P. dan J. Timothy A. 2008, *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat
- Santoso, Singgih. 2012. *Analisis SPSS pada Statistik Parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komput Indo.
- Sasongko, Catur dan Safrida., (2010), *Anggaran Belanja Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian, D., dan Sugiarto, 2006, *Metode Statistika*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Suartana, I Wayan., (2010), *Akuntansi Kepribilakuan Teori dan Implementasi*,

Cetakan Pertama, ANDI, Yogyakarta.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung:

Alfabeta. Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Bisnis*.

Bandung: Alfabeta.

Hery. 2017. *Kajian Riset Akuntansi: Mengulas Berbagai Hasil Penelitian Terkini Dalam Bidang Akuntansi Dan Keuangan*. Jakarta: Grasindo.

Dermawan, Sjahrial. 2012. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Edisi 4. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Fahmi, Irham. 2014. *Analisis Kinerja Keuangan: Panduan Bagi Akademisi, Manajer, Dan Investor Untuk Menilai Dan Menganalisis Bisnis Dari Aspek Keuangan*. Bandung: Alfabeta.

### **Jurnal:**

Agustina, Lidya dan Dwi, Christine K. S., (2010). Pengaruh *Participation Budgetinng, Information asimetry*, dan *Job Relevant Information* Terhadap *Budget Slack* pada Institusi Pendidikan. *Jurnal Akuntansi*. Volume 2. Nomor 2. Hal 101-121.

Alfebrino., (2013), Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Slack Anggaran* pada PT. BRI di Kota Jambi, e-Jurnal Binar Akuntansi, Vol.2 No.1, ISSN 2303-1522.

Andri, Yohanes., (2012), Pengaruh Moderasi Informasi Asimetri Informasi dan *Group Cohesiveness* Terhadap Hubungan Partisipasi Penganggaran dengan *Budgetary Slack*, *Jurnal Economia*, Vol.8, No.2.

- Bangun, Nurainun dan Kurniati W. Andani, (2012) Pengaruh *Budgetary Participation, Information Asymmetry, budget emphasis, dan Self Esteem* Terhadap *Budgetary Slack*. E-Journal Universitas Tarumanegara.
- Kartika, Andi., (2010), Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta di Kota Semarang), *Jurnal Akuntansi*. Vol.2, No.1, pp 39-60).
- Pratama, Reno., (2013), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Komitmen Organisasi dan Motivasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Padang), *Jurnal Akuntansi*
- Pello, Eizabeth Vyninca, (2014). Pengaruh Asimetri Informasi Dan *Locus Of Control* Pada Hubungan Antara Penganggaran Partisipatif Dengan Senjangan Anggaran. E- Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 6.2 (2014):287-305. ISSN: 2302-8556.
- Rahmiata, Elfi., (2013), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kota Padang), *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No 2.
- Samad, Sudarman., (2009), Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran (Studi pada Seluruh SKPD di Provinsi Gorontalo), *Jurnal Akuntansi*, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Sancita, Nyoman., (2014), Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Self Esteem*, dan *Budget Emphasis* Terhadap *Budgetary Slack* pada Hotel Berbintang di Denpasar, E- Journal Akuntansi Universitas Udayana 10.1(2014): 1-13, ISSN: 2302-8556.
- Triana, Maya., Yuliusma., Wirmie Eka Putra. (2012). Pengaruh Partisipasi Anggaran, *Budget Emphasis* dan *Locus of Control* Terhadap *Slack Anggaran*. E-Jurnal Binar Akuntansi. Vol.1 No.1 (2012). ISS: 2303-1522.
- Wen-Lee Hun, 2013. "*Locus of control, socialization, and organizational identification*", *Management Decision*. Emeraldinsight.com. Vol. 51 Issue: 5, pp.1047-1055

Website:

<http://news.detk.com> <http://Viva.co>.

<https://ppid.bandung.go.id>

# LAMPIRAN



## Lampiran 2

### KUESIONER

#### PENGARUH ANGGARAN PENJUUALAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADAT PT. JAYA BAKTI RAHARJA BANDUNG

Kepada yth :  
**Baoak/Ibu/Saudara/i**  
Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi, saya mahasiswa semester akhir program Starta Satu Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana-YPKP bermaksud mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Anggaran Penjualan terhadap Senjangan Anggaran Pada PT. Jaya Bakti Raharja Bandung”. Maka dengan ini saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang telah disediakan dengan benar dan apa adanya.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, atas waktu dan kesediaanya saya mengucapkan terimakasih.

Salam Hormat,

Desi Indriani

## **KUESIONER**

### **PENGARUH ANGGARAN PENJUUALAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADAT PT. JAYA BAKTI RAHARJA BANDUNG**

#### **Bagian I**

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (✓) pada jawaban yang anda pilih di bawah ini :

1. Jenis Kelamin
  - Pria
  - Wanita
2. Usia
  - 19 – 25
  - 26-30
  - 31-35
  - 36-40
3. Pendidikan Terakhir
  - SMA/SMK
  - Diploma
  - S1

#### **Bagian II**

##### **Keterangan**

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Berilah tanda (✓) pada jawaban yang anda pilih di bawah ini :

**Pertanyaan Variabel X (Anggaran Penjualan)**

Pernyataan		Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Setujukah Anggaran penjualan umumnya berisi dalam satuan rupiah dan atau unit tertentu.					
2.	Setujukah jika Anggaran penjualan biasanya di rumuskan mencakup jangka waktu satu tahun atau kurang.					
3.	Setujukah Jika Anggaran Penjualan Berisi Komitmen Atau Kesanggupan Manajemen Untuk Mencapai Jumlah Penjualan Tertentu					
4.	Setujukah Usulan Anggaran Penjualan Biasanya <i>Di-Review</i> Dan Disetujui Oleh Pihak Yang Berwenang.					
5.	Setujukah Jika Anggaran Penjualan Hanya Dapat Diubah Di Bawah Kondisi Tertentu.					
6.	Setujukah Jika Kinerja Penjualan Dibandingkan Dengan Anggaran Penjualan Dan Selisihnya Dianalisis.					
7.	Setujukah Anggaran Penjualan Merupakan Hasil Akhir Proses Penyusunan Rencana Penjualan.					
8.	Setujukah Anggaran Penjualan Merupakan Cetak Biru Aktivitas Penjualan Yang Akan Dilaksanakan Perusahaan.					
9.	Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Komunikasi Intern Yang Menghubungkan Berbagai Unit Organisasi Dalam Perusahaan Dan Yang Menghubungkan Manajer Bawah Dengan Manajer Atas.					
10.	Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Tolak Ukur Yang Dipakai Sebagai Pembanding Hasil Penjualan Sesungguhnya.					
11.	Setujukah Jangka Waktu Anggaran Penjualan Biasanya Dibagi Kedalam Jangka Waktu Bulanan .					
12.	Setujukah Jangka Waktu Anggaran Penjualan Biasanya Sesuai Dengan Periode Akuntansi Keuangan					

**Pertanyaan Variabel Y (Senjangan Anggaran)**

Pernyataan		Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Setujukah Jika Target Anggaran Di Tempat Anda Bekerja Dapat Dicapai Dengan Mudah.					
2.	Setujukah Target Yang Dijabarkan Dalam Anggaran Sangat Sulit Untuk Dicapai/Direalisasikan.					
3.	Setujukah Anggaran Di Tempat Saya Bekerja Tidak Banyak Persyaratan					
4.	Setujukah Target Anggaran Tidak Membuat Anda Lebih Memerhatikan Penggunaan Anggaran Dengan Memperbaiki Efisiensi Di Tempat Anda Bekerja.					
5.	Setujukah Target Organisasi Dalam Anggaran Sulit Dicapai Dalam Realisasinya Di Tempat Anda Bekerja					
6.	Setujukah anda Harus Lebih Memerhatikan Penggunaan Biaya-Biaya Di Tepat anda Bekerja Karena Adanya Batasan-Batasan Dalam Anggaran.					
7.	Setujukah Adanya Target Anggaran Yang Harus Saya Capai, Tidak Terlalu Membuat Saya Ingin Memperbaiki Tingkat Efisiensi Dalam Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab Saya.					
8.	Setujukah Adanya Keterbatasan Jumlah Anggaran Yang Disediakan, Anda Harus Memantau Setiap Pengeluaran Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab Anda.					
9.	Setujukah Anggaran Penjualan Dibuat Dengan Cara Mengalikan Unit Penjualan Yang Dianggarkan Dengan Harga Jual.					
10.	Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Pengendalian Yang Memungkinkan Manajemen Menunjuk Penjualan Yang Kuat Dan Lemah Bagi Perusahaan.					
11.	Setujukah Anggaran Penjualan Berfungsi Sebagai Alat Untuk Mempengaruhi Dan Memotivasi Manajer Dan Karyawan, Khususnya Di Bagian Pemasaran Dan Penjualan Agar Senantiasa Bertindak Secara Efektif Dan Efisien Sesuai Dengan Tujuan Organisasi.					
12.	Setujukah Standar Yang Digunakan Dalam Anggaran, Mendorong Produktivitas Yang Tinggi Dalam Instansi Yang Menjadi Tanggungjawab Anda.					

**LAMPIRAN 3**

**DATA PENELITIAN**

No. Resp	Anggaran Penjualan (X)													Senjangan Anggaran (Y)												
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	SUM X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	SUM Y
1	1	1	3	1	3	2	2	2	4	2	1	3	25	3	3	3	4	2	5	3	2	2	4	5	4	40
2	3	4	5	3	3	4	5	2	2	2	4	3	40	5	4	3	4	4	2	3	4	5	3	4	5	46
3	2	2	4	3	5	3	4	2	3	4	5	5	42	4	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	48
4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	2	44	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	53
5	2	5	5	2	5	3	5	5	3	4	5	2	46	5	5	4	4	3	4	5	5	2	5	4	5	51
6	3	4	2	3	3	1	4	4	3	4	4	3	38	2	3	4	5	3	4	4	4	3	3	5	4	44
7	1	1	1	1	3	3	4	1	3	4	4	3	29	1	5	4	4	3	4	5	4	1	3	4	4	42
8	2	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	51	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	58
9	3	3	5	3	4	4	5	3	4	4	4	4	46	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	49
10	1	4	1	5	4	3	5	4	3	4	5	4	43	1	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	48
11	4	5	4	4	4	5	4	2	5	5	4	4	50	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	45
12	3	2	4	3	3	3	4	2	3	4	5	3	39	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	42
13	3	2	4	3	4	4	4	2	4	4	5	4	43	4	5	5	5	4	4	4	2	3	4	5	4	49
14	2	2	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	44	4	5	5	4	5	3	4	1	4	4	4	4	47
15	2	4	2	2	4	3	2	2	3	3	5	4	36	2	5	5	3	3	3	5	2	4	4	3	2	41
16	1	2	5	2	3	4	1	2	4	3	5	3	35	5	5	5	5	4	3	4	3	5	3	5	5	52
17	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2	43	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	44
18	5	1	5	5	3	5	5	1	5	2	4	3	44	5	5	2	4	5	2	4	3	5	3	4	5	47
19	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	44	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	42
20	3	2	5	3	2	4	5	2	4	4	4	2	40	5	4	4	3	4	4	3	1	3	2	3	5	41
21	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	54	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	54
22	4	5	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	49	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
23	2	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	53	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	54

No. Resp	Anggaran Penjualan (X)													Senjangan Anggaran (Y)												
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	SUM X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	SUM Y
24	1	3	4	5	1	5	4	3	5	5	5	1	42	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	5	4	51
25	5	4	5	5	5	4	1	4	4	4	4	5	50	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	51
26	4	3	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	49	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50
27	4	5	2	4	2	3	5	5	4	4	4	2	44	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	5	43
28	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	46	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	46
29	2	2	5	4	1	4	5	2	4	4	3	1	37	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	53
30	2	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	46	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	46
31	4	2	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	51	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	5	45
32	4	2	3	5	4	3	5	5	3	4	5	4	47	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	47
33	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	1	40	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	4	4	43
34	3	2	4	3	4	4	4	2	4	5	4	4	43	4	4	5	1	4	5	4	4	3	4	1	4	43
35	5	3	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	4	5	3	4	4	4	5	2	4	4	5	4	48	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	47
37	5	3	5	1	4	5	5	3	4	5	4	4	48	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	55
38	3	3	3	3	4	5	5	3	4	3	4	4	44	3	4	3	4	4	3	5	5	3	3	4	5	46
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
40	3	5	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	49	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	5	41



X5	Pearson Correlation	,210	,188	,098	-,035	1	,042	,018	,167	-,054	,158	,327*	,813**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,193	,244	,548	,830		,795	,913	,303	,743	,330	,040	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X6	Pearson Correlation	,313*	,008	,557**	,252	,042	1	,237	-,162	,705**	,262	,116	,098	,530**
	Sig. (2-tailed)	,049	,959	,000	,116	,795		,141	,319	,000	,102	,477	,548	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X7	Pearson Correlation	,245	,185	,081	,249	,018	,237	1	,229	,075	,303	,181	-,009	,474**
	Sig. (2-tailed)	,128	,253	,621	,122	,913	,141		,155	,647	,058	,263	,957	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X8	Pearson Correlation	,196	,517**	-,090	,301	,167	-,162	,229	1	-,053	,253	,199	-,007	,469**
	Sig. (2-tailed)	,225	,001	,579	,059	,303	,319	,155		,746	,115	,218	,965	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X9	Pearson Correlation	,243	-,033	,364*	,261	-,054	,705**	,075	-,053	1	,339*	-,122	,027	,408**
	Sig. (2-tailed)	,130	,840	,021	,103	,743	,000	,647	,746		,032	,453	,870	,009
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X10	Pearson Correlation	,057	,233	,073	,125	,158	,262	,303	,253	,339*	1	,345*	,228	,517**
	Sig. (2-tailed)	,726	,148	,652	,443	,330	,102	,058	,115	,032		,029	,158	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X11	Pearson Correlation	,090	,189	,059	,265	,327*	,116	,181	,199	-,122	,345*	1	,298	,471**
	Sig. (2-tailed)	,580	,243	,719	,098	,040	,477	,263	,218	,453	,029		,062	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
X12	Pearson Correlation	,274	,038	,027	,076	,813**	,098	-,009	-,007	,027	,228	,298	1	,483**
	Sig. (2-tailed)	,088	,815	,867	,643	,000	,548	,957	,965	,870	,158	,062		,002



	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y4	Pearson Correlation	,131	,254	,164	1	,126	,112	,209	,099	,211	,020	,982**	,123	,580**
	Sig. (2-tailed)	,422	,114	,311		,438	,491	,195	,545	,191	,902	,000	,449	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y5	Pearson Correlation	,488**	,401*	,109	,126	1	-,023	,149	-,017	,554**	-,123	,043	,295	,499**
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	,504	,438		,889	,359	,916	,000	,450	,794	,065	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y6	Pearson Correlation	,045	,019	,610**	,112	-,023	1	,247	,211	-,065	,235	,153	,089	,437**
	Sig. (2-tailed)	,781	,907	,000	,491	,889		,124	,190	,689	,145	,346	,585	,005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y7	Pearson Correlation	-,095	,305	,311	,209	,149	,247	1	,365*	,128	,243	,150	,017	,472**
	Sig. (2-tailed)	,559	,055	,051	,195	,359	,124		,020	,432	,132	,357	,919	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y8	Pearson Correlation	,065	-,005	,028	,099	-,017	,211	,365*	1	,049	,152	,057	,257	,415**
	Sig. (2-tailed)	,689	,977	,865	,545	,916	,190	,020		,764	,350	,725	,109	,008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y9	Pearson Correlation	,387*	,129	,189	,211	,554**	-,065	,128	,049	1	,031	,152	,299	,548**
	Sig. (2-tailed)	,014	,427	,242	,191	,000	,689	,432	,764		,850	,348	,060	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y0	Pearson Correlation	,175	,114	,203	,020	-,123	,235	,243	,152	,031	1	,030	,148	,412**
	Sig. (2-tailed)	,280	,484	,210	,902	,450	,145	,132	,350	,850		,853	,361	,008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y11	Pearson Correlation	,104	,189	,119	,982**	,043	,153	,150	,057	,152	,030	1	,095	,522**

	Sig. (2-tailed)	,523	,242	,465	,000	,794	,346	,357	,725	,348	,853		,561	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y12	Pearson Correlation	,368*	-,066	-,139	,123	,295	,089	,017	,257	,299	,148	,095	1	,433**
	Sig. (2-tailed)	,020	,686	,391	,449	,065	,585	,919	,109	,060	,361	,561		,005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Senjangan	Pearson Correlation	,541**	,446**	,485**	,580**	,499**	,437**	,472**	,415**	,548**	,412**	,522**	,433**	1
Anggaran	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,001	,000	,001	,005	,002	,008	,000	,008	,001	,005	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

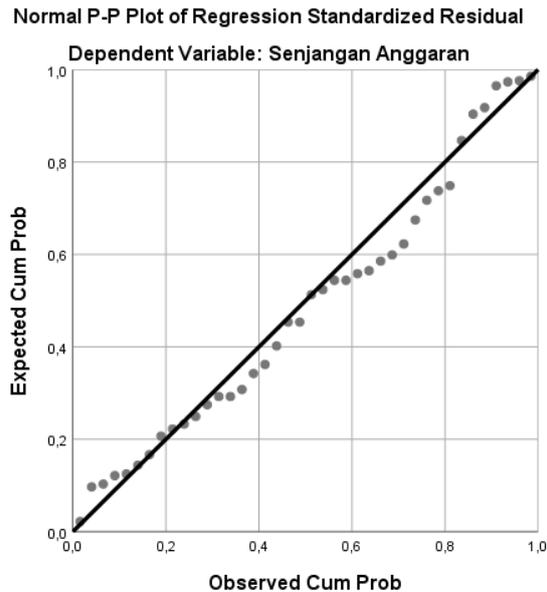
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 5

### Hasil Uji Klasik

#### 1. Uji Normalitas



#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,17315004
Most Extreme Differences	Absolute	,101
	Positive	,101
	Negative	-,069
Test Statistic		,101
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

## 2. Uji Linieritas

**ANOVA Table**

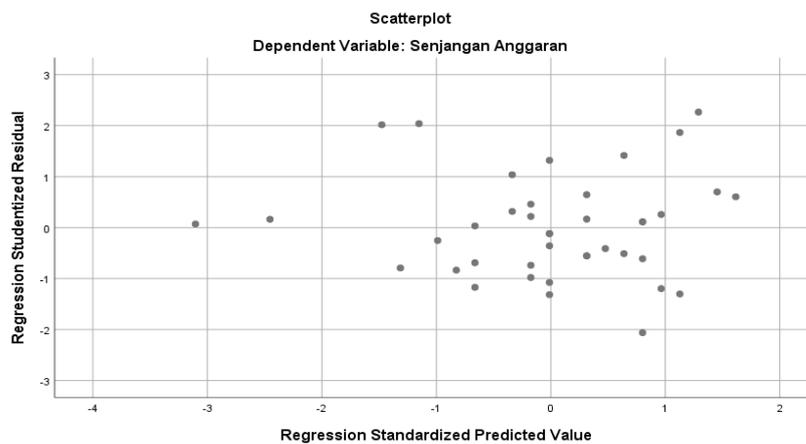
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Senjangan Anggaran * Anggaran Penjualan	Between Groups	(Combined)	598,975	19	31,525	1,940	,075
		Linearity	244,783	1	244,783	15,064	,001
		Deviation from Linearity	354,192	18	19,677	1,211	,337
Within Groups			325,000	20	16,250		
Total			923,975	39			

## 3. Uji Heterokedastisita

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	,079	2,974		,027	,979
	Anggaran Penjualan	,072	,067	,172	1,075	,289

a. Dependent Variable: RES2



#### 4. Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515 <sup>a</sup>	,265	,246	4,228

a. Predictors: (Constant), Anggaran Penjualan

b. Dependent Variable: Senjangan Anggaran

#### 5. Hasil Uji t

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,556	4,901		6,030	,000
	Anggaran Penjualan	,408	,110	,515	3,701	,001

a. Dependent Variable: Senjangan Anggaran