

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. Perencanaan dan Pengendalian Laba

Dalam suatu manajemen harus dapat mencapai suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan harus membuat suatu rencana secara terperinci yang dapat dipakai untuk membantu menilai kinerja perusahaan. Perencanaan merupakan rencana kerja perusahaan untuk mencapai target laba yang diharapkan dan harus mempertimbangkan siapa yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk melakukannya.

Dalam perencanaan laba, manajer dapat menentukan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk mencapai target laba yang telah berjalan dengan baik. Dalam perencanaan laba melibatkan kegiatan seperti penetapan tujuan dan target laba yang realistik serta cara untuk mencapainya. Laba dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, menghilangkan pengulangan pekerjaan serta ketidakkonsistenan. Perencanaan laba menetapkan target laba yang juga mempertimbangkan penjualan dan biaya yang diharapkan untuk tahun depan dan periode yang lebih lama.

Dalam pencapaian suatu target laba yang telah ditentukan oleh perusahaan, manajemen harus mengadakan pengendalian laba.

Pengendalian laba dapat membantu perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Perencanaan dan pengendalian laba tergantung pada keyakinan bahwa manajemen dapat merencanakan dan mengendalikan tujuan jangka panjang perusahaan dengan membuat keputusan yang baik secara terus menerus (Welsch, Hilton, Gordon 2000:7).

Perencanaan dan pengendalian laba yang menyeluruh memfokuskan pada pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja untuk menentukan penyebab kinerja yang tinggi dan yang rendah.

Karakteristik penting dari laporan kinerja suatu perencanaan dan pengendalian laba adalah sebagai berikut :

- a. Kinerja diklasifikasikan menurut tanggung jawab yang dibebankan.
- b. Hal-hal yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan harus ditentukan.
- c. Dibuat laporan yang tepat waktu.
- d. Penekanan diberikan pada perbandingan antara hasil yang direncanakan dengan yang aktual.

Menurut Supriyono (1993:331) laba perusahaan merupakan selisih antara penghasilan penjualan di atas semua biaya dalam periode akuntansi tertentu. Oleh karena itu perencanaan laba untuk periode akuntansi tertentu akan berhubungan dengan perencanaan atas

penghasilan penjualan dan atas biaya pada periode akuntansi yang bersangkutan.

Setiap organisasi yang ingin bertahan, tumbuh ataupun menginginkan bekerjanya organisasi secara lancar memerlukan adanya manajemen yang baik. Dalam menciptakan suatu manajemen yang baik, organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Fungsi manajemen menurut Hani Handoko (2008:21) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengendalian. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya secara efektif dan efisien. Sesuai dengan fungsi manajemen, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka. Oleh karena itu, penyusunan anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi, salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin. (Nafarin, 2007:28).

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuannya, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi. Nafarin (2007:30) menjelaskan bahwa “pengendalian berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- b. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan merugkan.

Menurut Welsch (2000:5) pengawasan dan pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapainya. Pendapatan sesungguhnya yang diperoleh maupun beban sesungguhnya yang dikorbankan dapat dinilai dengan baik atau buruk bila dikaitkan dengan data yang telah dianggarkan dan perubahan kondisi sejak anggaran disusun.

2. Anggaran Penjualan

a. Pengertian Anggaran Penjualan

Untuk mendapatkan pengertian anggaran penjualan yang lebih jelas dan tepat, berikut pengertian anggaran penjualan yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

- 1) Menurut Garrison, Norren dan Brewer yang diterjemahkan oleh Nuri Handuan (2006:42) menyatakan :

Sales budget (anggaran penjualan) adalah skedul detail yang menunjukkan perkiraan penjualan untuk periode mendatang, penjualan ini biasanya disajikan dalam unit maupun nilai mata uang penjualan.

- 2) Menurut Ngadirin Setiawan (2011:17) menyatakan bahwa :

Anggaran penjualan merupakan dasar dari seluruh penyusunan anggaran lainnya. Anggaran penjualan umumnya memuat tentang jenis produk, volume penjualan, harga per satuan unit produk yang dijual serta nilai total penjualan keseluruhan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian anggaran penjualan adalah suatu estimasi yang biasanya berisi jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas), harga barang, waktu penjualan serta tempat penjualannya dan disusun berdasarkan analisis dari penjualan dimasa lampau dan kondisi pasar saat ini.

b. Tujuan Penyusunan Anggaran Penjualan

Tujuan dari penyusunan anggaran penjualan sesuai yang dinyatakan oleh Welsch, Hilton dan Gordon yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Moudy Warouw (2000:147) adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk memasukkan kebijakan dan keputusan manajemen ke dalam proses perencanaan.
- 2) Untuk mengurangi ketidakpastian tentang pendapatan dimasa mendatang.
- 3) Untuk memberikan informasi penting bagi pembentukan elemen lain dari rencana laba yang menyeluruh.
- 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 mendatang dan bagaimana cara manajemen mencapainya melalui kegiatan perencanaan dan pengendalian penjualan.

3. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Penganggaran atau anggaran belanja perusahaan pada hakikatnya dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk laporan yang disusun secara sistematis yang berisi tentang rencana kegiatan perusahaan yang dinilai dengan keuangan untuk periode waktu tertentu di masa yang akan datang.

Pengertian anggaran menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

- 1) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2008:6) mendefinisikan “Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis

daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.”

- 2) Rudianto (2009:3) mengungkapkan pengertian anggaran sebagai berikut “Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.”
- 3) Munandar (2001:3) “*Business Budget* atau *Budget* (anggaran) ialah rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi kegiatan perusahaan dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”
- 4) Jae K. Shim dan Joel G. Siegel (2000:3) mengungkapkan “Suatu anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian anggaran membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pertanggungjawaban.”

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi, karena berisi penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam suatu moneter dan disusun secara sistematis. Selain itu, anggaran dapat digunakan untuk memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap. Karyawan harus dapat memberi rekomendasi revisi angka-angka dalam anggaran

bila diperlukan dan menyetujui ataupun tidak menyetujui item-item yang utama.

b. Manfaat Anggaran

Menurut Agus Ahyari (2008:5) penggunaan anggaran dalam perusahaan akan mendapatkan manfaat sebagai berikut :

1) Terdapatnya Perencanaan Terpadu

Dengan menggunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan “disentuh” oleh anggaran perusahaan.

2) Terdapatnya Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan

Kegiatan yang ada dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih pasti karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.

3) Terdapatnya Alat Koordinasi dalam Perusahaan

Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan mempergunakan anggaran sebagai pedoman akan berarti melakukan kegiatan dalam perusahaan dibawah koordinasi yang baik.

4) Terdapatnya Alat Pengawasan yang Baik

Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

5) Terdapatnya Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

Dalam jangka waktu tertentu manajemen perusahaan akan dapat menyusun evaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut dengan mempergunakan anggaran sebagai alat evaluasi.

Sedangkan menurut Garrison, Noreen, Brewer (2007:5) manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen kepada seluruh organisasi.
- 2) Anggaran memaksa manajemen untuk memikirkan dan merencanakan masa depan.
- 3) Proses penganggaran dapat mengungkap adanya potensi masalah sebelum masalah itu terjadi.

- 4) Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan lebih efektif.
- 5) Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana ke berbagai bagian.

Dari beberapa manfaat anggaran diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolok 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.

c. Jenis-jenis Anggaran

Menurut Jae K. Shim dan Joel G. Siegel (2000:4) menjelaskan jenis-jenis anggaran sebagai berikut :

- 1) Anggaran Operasi (*operating budget*)
Digunakan untuk menghitung biaya produk yang diproduksi atau jasa yang dihasilkan. Anggaran ini memeriksa aspek manufaktur dan operasi bisnis.
- 2) Anggaran Keuangan (*financial budget*)
Dapat digunakan untuk memeriksa kondisi keuangan dari devisi, yaitu dengan memeriksa rasio aktiva terhadap kewajiban (*assets to liabilities*), arus kas, modal kerja, profitabilitas dan statistik lainnya yang berhubungan dengan kesehatan keuangan.
- 3) Anggaran Kas (*cash budget*)
Digunakan untuk perencanaan dan pengendalian terhadap kas. Anggaran ini membandingkan rasio perkiraan arus kas masuk terhadap arus kas keluar untuk periode waktu tertentu.
- 4) Anggaran Pengeluaran Modal (*capital expenditure budget*)
Berisi proyek-proyek penting jangka panjang dan modal (aktiva tetap seperti pabrik dan peralatan) yang harus dibeli.
- 5) Anggaran Suplemental (*supplemental budget*)
Memberikan pendanaan tambahan untuk item-item yang tidak termasuk dalam anggaran regular.

4. Penjualan

a. Pengertian Penjualan

Penjualan adalah suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba. Penjualan merupakan sumber hidup suatu perusahaan, karena dari penjualan dapat diperoleh laba serta suatu usaha memikat konsumen yang diusahakan untuk mengetahui daya tarik mereka sehingga dapat mengetahui hasil produk yang dihasilkan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penjualan

Dalam prakteknya perencanaan penjualan itu dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1) Kondisi dan Kemampuan Penjual

Transaksi jual beli merupakan pemindahan hak milik secara komersial atas barang atau jasa, pada prinsipnya melibatkan dua pihak yaitu penjual sebagai pihak pertama dan pembeli sebagai pihak kedua. Disini penjual harus dapat meyakinkan kepada pembelinya agar dapat mencapai sasaran penjualan yang diharapkan.

2) Kondisi Pasar

Pasar sebagai kelompok pembeli atau pihak yang menjadi sasaran dalam penjualan dapat pula mempengaruhi kegiatan

penjualan. Adapun faktor-faktor kondisi pasar yang perlu diperhatikan :

- a) Jenis pasar, apakah pasar konsumen, pasar penjual, pasar industri, pasar pemerintah atau pasar internasional
- b) Kelompok pembeli atau segmen pasar
- c) Daya beli
- d) Frekuensi pembelian
- e) Keinginan dan kebutuhan

3) Modal

Akan lebih sulit bagi penjual untuk menjual barangnya apabila barang yang dijual itu belum dikenal oleh pembeli atau apabila lokasi pembeli jauh dari tempat penjual, dalam keadaan seperti ini penjual harus memperkenalkan barang yang akan dijual ketempat pembeli. Untuk melaksanakan maksud tersebut diperlukan adanya usaha. Usaha promosi dan sebagainya hanya dapat dilakukan apabila penjual memiliki sejumlah modal yang diperlukan oleh perusahaan.

4) Kondisi Organisasi Perusahaan

Pada perusahaan besar biasanya masalah penjualan ditangani oleh bagian penjualan yang dipegang oleh orang-orang tertentu. Sedangkan pada perusahaan kecil, penjualan ditangani oleh orang-orang yang juga melakukan fungsi lain. Hal ini disebabkan oleh tenaga kerjanya yang lebih sedikit. Sistem organisasi juga lebih

sederhana, masalah yang dihadapi juga tidak seperti perusahaan besar.

5) Faktor Lain

Faktor-faktor yang sering mempengaruhi penjualan yaitu periklanan, kampanye dan pemberian hadiah. Namun untuk melaksanakannya diperlukan dana yang tidak sedikit. Bagi perusahaan yang memiliki modal yang kuat kegiatan ini secara rutin dapat dilakukan, sebaliknya perusahaan kecil jarang melakukan karena memiliki modal sedikit.

B. Kerangka Berfikir

Perusahaan manufaktur dalam melaksanakan kegiatan yakni mengolah bahan baku menjadi produk jadi tidak terlepas dari penyusunan rencana anggaran perusahaan. Dalam beberapa perusahaan, perencanaan anggaran tidak selalu sama dengan realisasinya. Maka untuk mempermudah pembuatan rencana dan pengendalian laba dibuatlah suatu anggaran yang dapat digunakan untuk pengendalian laba.

Rencana manajemen mengenai kegiatan perusahaan di masa yang akan datang pada umumnya dituangkan di dalam anggaran yang berisi taksiran pendapatan dan biaya yang akan dikeluarkan untuk mendapatkan laba. Laba dipengaruhi oleh harga jual produk, biaya dan volume penjualan. Dengan adanya berbagai macam anggaran yang digunakan dalam perencanaan laba, maka perusahaan dapat melakukan pengendalian laba agar tidak mengalami

kerugian. Disamping itu juga harus diperhatikan tentang manajemen perusahaan, karena anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik dan sempurna tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajer yang terampil dan berbakat.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Berapa penjualan yang harus dicapai oleh PT. Madu Baru pada tahun 2011 agar laba yang dianggarkan dapat terealisasi dengan adanya penerapan anggaran?
2. Berapa biaya-biaya, volume penjualan, serta harga jual yang diperhitungkan oleh PT. Madu Baru selama tahun 2011?
3. Bagaimana pengendalian terhadap rencana anggaran yang digunakan PT. Madu Baru yang melampaui realisasinya?