

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Perencanaan Perusahaan

Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan sebenarnya dapat didukung dari 2 kriteria penting, yaitu efektifitas perusahaan dan efisiensi perusahaan. Pada dasarnya, efektifitas perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan efisiensi perusahaan. Peter Druker, salah seorang penulis tentang manajemen yang paling disegani, membahas bahwa efektifitas dan efisiensi merupakan dua konsep untuk melihat sejauh mana usaha yang dilakukan oleh manajer dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Peter mengemukakan, "Efisiensi berarti menjalankan pekerjaan dengan benar, sedangkan efektifitas berarti menjalankan pekerjaan yang benar" (Stoner, 1994 :9)

Berdasarkan bahwa efisiensi merupakan kemampuan melakukan pekerjaan dengan benar maka efisiensi tidak lain adalah konsep "masukan keluaran" (*input-output* ). Maksudnya yakni, bagaimana usaha yang dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan sedapat mungkin "inputnya" tidak lebih besar dari "outputnya". Pada sisi yang lain, yang dimaksud dengan efektifitas adalah kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat.

Bagi Drucker, efektivitas adalah kunci keberhasilan sebuah perusahaan, karena itu sebelum memusatkan perhatian pada efisiensi, perlu terlebih dahulu yakin menemukan hal yang benar untuk dilakukan. Efektivitas adalah lebih penting karena efisiensi tidak akan pernah bisa mengejar pemilihan sasaran yang salah.

Pembahasan mengenai efektivitas dan efisiensi pada perusahaan tidak hanya berhenti pada pengertian saja. Untuk dapat menetapkan tujuan yang tepat dan selanjutnya memilih sarana yang tepat perusahaan harus melakukan usaha lebih lanjut, salah satunya adalah melalui perencanaan.

Perencanaan strategis adalah salah satu model perencanaan formal yang digunakan oleh perusahaan.

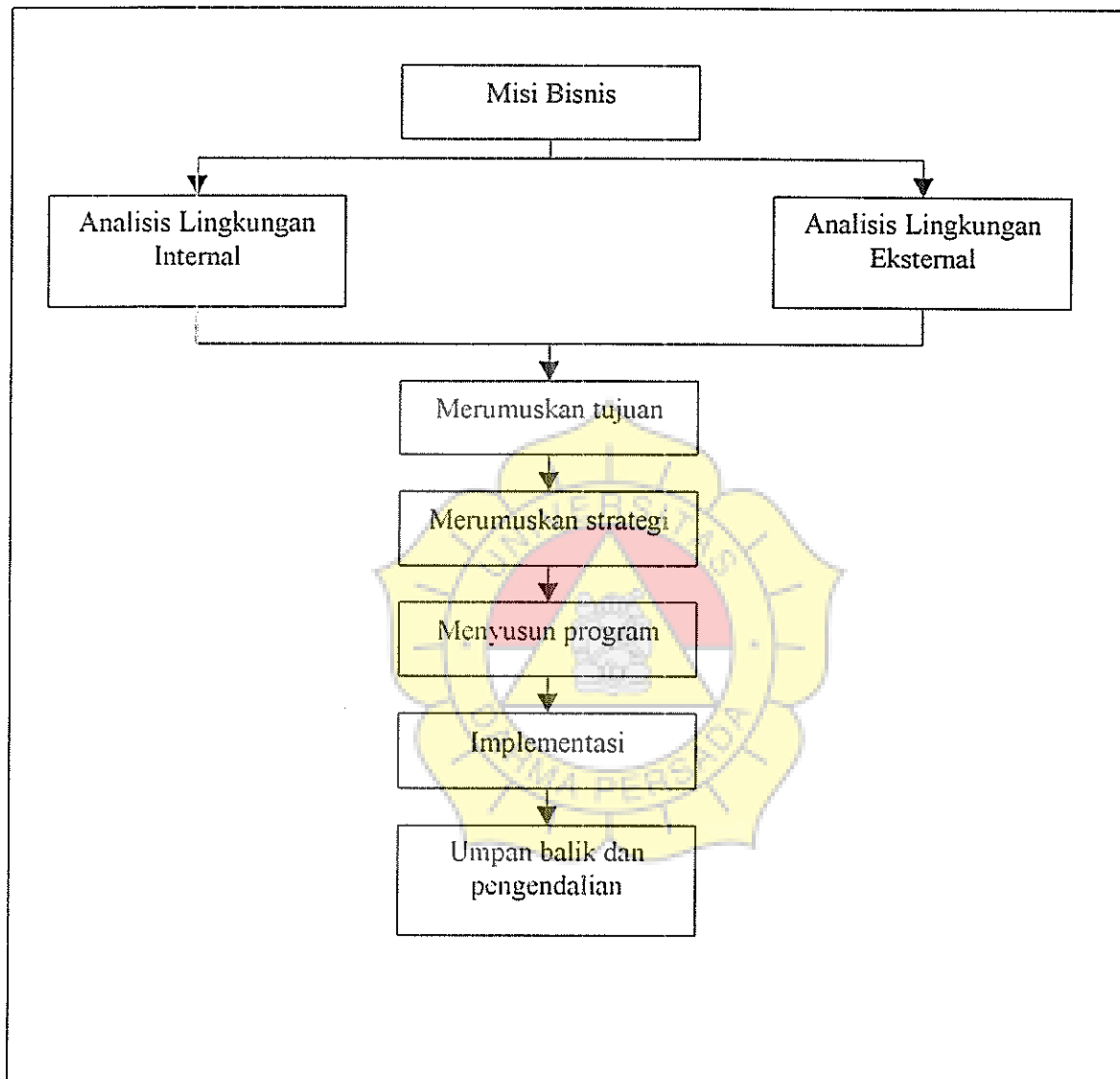
Perencanaan strategis adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah. Tujuan perencanaan strategis adalah terus-menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan. (Kotler, 1994:44).

Dalam perencanaan strategis terdapat perencanaan unit bisnis strategis (*Strategis Business Unit Planning SBU*), yaitu perencanaan strategis yang diterapkan dengan mudah pada jenis perencanaan operasional.

Proses yang diterapkan pada perencanaan unit bisnis strategis ini menurut Kotler (1965 : 65) adalah sebagai berikut :

Gambar II.1

## Langkah-langkah Dalam Perencanaan



Sumber : Kotler, Philip.1994. "Manajemen Pemasaran". Jakarta : Erlangga

### **Langkah 1 : Misi Bisnis**

Banyak perusahaan menetapkan landasan dasar keberadaannya. dalam pernyataan misi sehingga jelas bagi individu yang berada di dalam perusahaan maupun yang berada di luar perusahaan untuk dapat mengerti apa yang dikehendaki perusahaan melalui, citra dan ciri khas perusahaan tersebut.

### **Langkah 2 : Analisis Lingkungan Ekstern**

Analisis ini adalah analisis mengenai peluang dan ancaman perusahaan.

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan, dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. (Lawrence , 1995:87)

Lingkungan eksternal yang dimaksud pada analisis ini adalah lingkungan umum dan lingkungan industri. Dilingkungan umum terdapat sektor sosio ekonomis, teknologi dan pemerintah. Pada sektor sosio ekonomis yang perlu diperhatikan sebagai ancaman dan peluang adalah antara lain faktor ekonomi dan faktor sosioekonomis yang tampak pada inflasi, deflasi, kebijaksanaan ekonomi, termasuk juga pengaruh perubahan iklim dan cuaca ataupun perubahan gaya hidup pada pelanggan.

Pada sektor teknologi perlu diperhatikan perubahan teknologi yang dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, ataupun mengancam kedudukan perusahaan.

Pada sektor pemerintah, tindakan pemerintah dalam memberi subsidi ataupun memberi perlindungan dan kemudahan-kemudahan lain, perlu dianalisa juga karena dapat mempengaruhi pilihan usaha.

Pada lingkungan industri yang pertama dianalisa adalah, sektor konsumen atau pelanggan. Dalam sektor pelanggan perlu diperhatikan demografis, geografis, dan identifikasi konsumen. Sektor selanjutnya dalam lingkungan industri ini, adalah sektor pemasok. Karena pemasok memberikan modal, tenaga kerja, bahan baku, dan sebagainya kepada perusahaan. Sektor pesaing adalah sektor terakhir yang perlu dianalisa didalam lingkungan industri. Pesaing dapat menjadi ancaman maupun peluang bagi perusahaan, contohnya jika pesaing lama keluar dari industri atau masuknya pesaing baru.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah dikemukakan tersebut, maka dapat dianalisa apakah menjadi ancaman ataukah peluang bagi perusahaan. Pengertian dari peluang adalah, "sebuah arena yang menarik dimana perusahaan dengan peluang tertentu meraih keunggulan bersaing". (Kotler, 1994:67)

Kemungkinan sukses perusahaan dengan peluang tertentu, tergantung pada apakah kekuatan perusahaan memenuhi keberhasilan industri.

Sedangkan ancaman perusahaan adalah, "tantangan yang diperlihatkan atau diragakan oleh suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan". (Kotler, 1994:68)

Dengan menggabungkan gambaran ancaman dan peluang yang dihadapi perusahaan, akan memungkinkan mengetahui ciri-ciri keseluruhan situasinya.

### **Langkah 3 : Analisis Lingkungan Intern**

Analisis ini merupakan analisis mengenai kekuatan dan kelemahan yang ada dilingkungan perusahaan sendiri. Faktor-faktor yang perlu dianalisa adalah faktor pemasaran, faktor distribusi, faktor penelitian, faktor keuangan, faktor tenaga kerja, ataupun faktor produksi.

### **Langkah 4 : Merumusan Tujuan**

Tujuan pada perusahaan harus jelas, karena tujuan dapat memberikan suatu kepekaan arah, tujuan memfokuskan usaha yang akan dilakukan, tujuan memandu rencana dan keputusan, serta tujuan membantu menilai kemajuan yang diraih.

### **Langkah 5 : Merumuskan Strategi**

Definisi dari strategi :

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. (Lawrence . 1995 : 12)

Berdasarkan definisi tersebut, strategi akan menjawab bagaimana merencanakan untuk mencapai tujuan.

### **Langkah 6 : Menyusun Program**

Strategi yang telah dirumuskan oleh perusahaan selanjutnya dijabarkan menjadi program spesifik yang dapat diimplementasikan secara efisien dan akan dikoreksi jika program itu gagal dalam mencapai tujuan.

### **Langkah 7 : Implementasi**

Implementasi adalah pelaksanaan atau tindakan nyata yang diambil perusahaan untuk mewujudkan rencana kedalam realisasi.

### **Langkah 8 : Evaluasi dan Pengendalian**

Selama tahap implementasi berjalan, perusahaan harus melihat hasilnya dan memantau perkembangan lingkungan yang sedang berlangsung. Satu hal harus diperhatikan perusahaan bahwa lingkungan akan berubah sepanjang periode perencanaan. Dan jika ini terjadi, maka perusahaan terpaksa mengadakan penyesuaian yang tepat disuatu unsur atau lebih pada tahapan proses perencanaannya, jika perusahaan ingin tetap mencapai sasarannya.

## **2. Anggaran Perusahaan**

### **2.1 Definisi Penganggaran dan anggaran**

Salah satu definisi anggaran yang banyak dipakai yaitu bahwa, "Business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan". (Adisaputra, 1996 : 6)

Dari definisi tersebut dapat diambil intinya yakni :

- Bahwa business budget harus bersifat formal, artinya bahwa business budget disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
- Bahwa business budget harus bersifat sistematis, artinya bahwa business budget disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika.
- Bahwa setiap saat manager dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan, sehingga business budget suatu hasil pengambilan keputusan berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- Bahwa keputusan yang diambil manager tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manager dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Untuk dapat memenuhi segala aspek yang dikandung oleh definisi tersebut diatas, maka anggaran harus disusun dalam bentuk tabel-tabel dan bersifat kuantitatif (dinyatakan dengan angka-angka). Anggaran adalah kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan, sedangkan budgeting atau penganggaran :

Penganggaran adalah proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya pada pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana itu. (Adisaputra, 1996 : 7)

## 2.2 Syarat anggaran

Didalam menyusun suatu anggaran perusahaan maka perlu diperhatikan beberapa syarat yaitu :

- Anggaran harus realistis.

Artinya tidak terlalu kaku optimis dan tidak terlalu pesimis.

- Anggaran harus luwes.

Artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.

- Anggaran harus kontinyu

Artinya membutuhkan perhatian terus menerus, tidak merupakan suatu usaha yang terputus.

Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa perusahaan menyusun anggaran kaena perusahaan yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk mengendalikan berbagai *relevant variable* dalam mencapai tujuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan sistem manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan berkomunikasi secara efektif, mempunyai kemampuan untuk memberi motivasi kepada anggota-anggotanya, dan kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

### 2.3 Pembagian anggaran perusahaan berdasarkan ruang lingkungnya

Didalam prakteknya, seringkali perusahaan dapat memilih antara dua alternatif dipandang dari segi ruang lingkup ataupun intensitasnya dalam penyusunan anggaran.

Alternatif yang pertama adalah menyusun anggaran persil ruang lingkungnya tidak menyeluruh. Alternatif yang kedua adalah menyusun anggaran dengan ruang lingkup yang menyeluruh, anggaran jenis ini disebut *Budget Comprehensive* atau anggaran keseluruhan. Secara lebih tegas istilah "comprehensive" dalam penganggaran dapat diartikan sebagai :

(1) Pemakaian secara luas konsep-konsep penganggaran dalam setiap kegiatan perusahaan. (2) Pemakaian total sistem approach dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari. (Adisaputro, 1996 : 56)

Ada beberapa pedoman umum yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran *comprehensive*, yaitu :

- Mengadakan spesifikasi terhadap tujuan yang luas daripada perusahaan
- Mempersiapkan rencana-rencana pendahuluan secara keseluruhan.
- Menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek.

Berdasarkan pedoman diatas, pada dasarnya anggaran *comprehensive* dapat diuraikan menjadi komponen *Substantive plan dan Financial plan*.

Substantive plan merupakan rencana yang mencerminkan tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka

panjang, strategi yang dipakai, serta asumsinya. Substantive plan sedapat mungkin disusun dalam bentuk yang formal sehingga dapat dijadikan pedoman yang sungguh-sungguh bagi perusahaan.

Komponen selanjutnya setelah substantive plan adalah financial plan. Financial plan merupakan penjabaran segala hal yang direncanakan tersebut menjadi suatu anggaran yang memiliki *perspektive financial*. Dengan kata lain *financial plan* merupakan usaha untuk mengkuantifisir segala tujuan, rencana dan kebijaksanaan perusahaan. Secara lebih jauh financial plan merupakan penyajian secara lebih terinci semua tujuan, rencana, dan strategi tersebut untuk periode-periode waktu tertentu. Sehingga dengan berdasarkan pada jangka waktunya maka dikelompokkan menjadi :

a) Anggaran jangka panjang (*Strategic plan*)

Yaitu suatu perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang lama, yakni lebih dari satu tahun atau bahkan lebih dari lima atau sepuluh tahun. Penyusunan anggaran ini dilakukan sesuai dengan pola tujuan yang telah disusun pada saat atau dua tahun saja. Karena itu perusahaan perlu menyusun perencanaan menyeluruh tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka panjang.

b) Anggaran tahunan (*Tactical plan*)

Yaitu perencanaan kegiatan-kegiatan tahunan suatu perusahaan. Anggaran ini dikelompokkan menjadi :

## 1. Anggaran Operasional

Pada anggaran ini dibedakan menjadi :

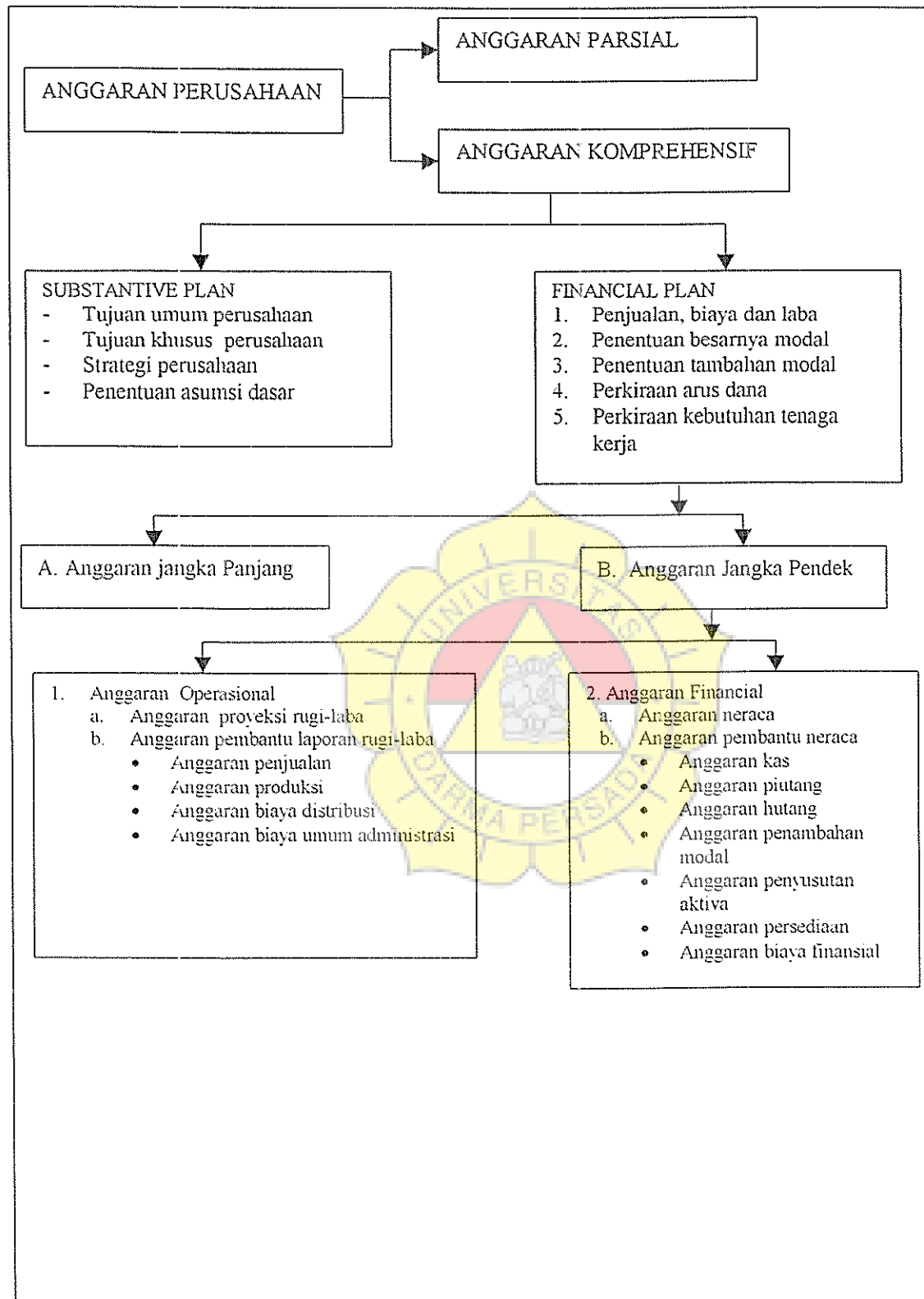
- Anggaran proyeksi rugi-laba
- Anggaran pembantu laporan rugi-laba (*income statement supporting budgeting budget*). Anggaran ini meliputi seluruh anggaran kegiatan-kegiatan yang menyokong penyusunan suatu laporan rugi-laba, yakni: anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya distribusi, anggaran biaya umum dan administrasi.

## 2. Anggaran Keuangan

Pada anggaran ini disusun berdasarkan akibat terjadinya perubahan kekayaan, hutang, dan piutang perusahaan. Anggaran ini meliputi :

- Anggaran proyeksi neraca
- Anggaran pembantu proyeksi neraca. Anggaran ini merinci masing-masing pos yang ada di dalam neraca, terutama pos-pos yang berkaitan dengan likuiditas perusahaan. Pos-pos itu antara lain adalah anggaran kas, anggaran piutang, anggaran hutang, anggaran penambahan modal dan anggaran penyusutan aktiva.

**GAMBAR II.2**  
**Skema Pembagian Anggaran Menurut Ruang Lingkupnya.**



Sumber : Adisaputro, Gunawan & Marwan Asri.1996. "Anggaran Perusahaan".  
 Yogyakarta : BPFE

## 2.4. Fungsi anggaran bagi perusahaan

Fungsi dari anggaran perusahaan adalah :

### a) Dalam bidang perencanaan

- Mendasari manajemen dalam meneliti, mempelajari masalah yang berkaitan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
- Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
- Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
- Menentukan tujuan perusahaan dan membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
- Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.

### b) Dalam bidang koordinasi

- Membantu mengkoordinasi faktor manusia dengan perusahaan
- Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha
- Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan
- Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.

### c) Dalam bidang pengawasan

- Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran
- Untuk mencegah pemborosan.

Penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan, yang pada pokoknya :

- Mendorong setiap individu didalam perusahaan untuk berfikir kedepan
- Mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing bagian, karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri.
- Mendorong adanya pelaksanaan asas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

## 2.5 Kelemahan-kelemahan anggaran

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik tergantung pada ketetapan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

### 3. Anggaran Penjualan

#### 3.1 Pertimbangan-pertimbangan dalam menyusun anggaran penjualan

Anggaran penjualan disusun dengan memperhatikan beberapa pertimbangan. Pertimbangan-pertimbangan itu antara lain adalah :

a. Karakteristik pasar yang dihadapi perusahaan seperti :

1. Luas Pasar

- Bersifat lokal
- Bersifat regional
- Bersifat nasional

2. Keadaan persaingan

- Bersifat monopoli
- Bersifat persaingan bebas
- Bersifat persaingan monopolistis

3. Kemampuan untuk menyerap barang

4. Keadaan sifat konsumen

- konsumen akhir
- konsumen industri

b. Kemampuan finansial

- Kemampuan membiayai penelitian pasar yang dilakukan
- Kemampuan membiayai usaha-usaha untuk target penjualan (modal kerja)



- Kemampuan membeli bahan mentah untuk dapat memenuhi target penjualan
- c. Keadaan personalia
- Jumlah tenaga kerja
  - Kemampuan tenaga kerja melakukan tugas-tugasnya dalam upaya mencapai target yang ditentukan.
- d. Dimensi waktu

Hal ini perlu diperhatikan sebab apabila membuat rencana terlalu awal, kemungkinan akan terjadi perubahan keadaan, juga perlu dipertimbangkan sampai berapa lama rencana tersebut masih *realible*

### 3.2 Langkah-langkah dalam menyusun anggaran penjualan

- a) Penentuan dasar-dasar anggaran
1. Penentuan variabel-variabel yang relevan yang akan mempengaruhi penjualan.
  2. Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
  3. Penentuan strategi pemasaran yang dipakai
- b) Penyusunan rencana penjualan
1. Analisa ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti : moneter, kependudukan , kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi dan teknologi.

2. Melakukan analisa industri

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.

3. Melakukan analisa prestasi penjualan yang lalu

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan pada masa lalu. Dengan kata lain untuk mengetahui market share yang dimiliki perusahaan di masa lampau.

4. Analisa penentuan prestasi penjualan yang akan datang

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan mencapai target penjualan dimasa depan, dengan memperhatikan faktor-faktor produksi seperti : bahan mentah, tenaga kerja, kapasitas produksi, dan permodalan.

5. Menyusun forecast penjualan, yaitu meramalkan jumlah penjualan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti masa yang lalu.

6. Menentukan jumlah penjualan yang dianggarkan .

7. Menghitung rugi-laba yang mungkin diperoleh .

8. Mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pihak lain yang berkepentingan.

Berdasarkan penyusunan anggaran penjualan diatas maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- Anggaran penjualan adalah hasil yang diperoleh dari suatu proses yang dimulai tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana penjualan, pengumpulan berbagai data dan informasi yang dibutuhkan, penyusunan rencana implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana itu.
- Rencana penjualan adalah sebagai bagian dari anggaran penjualan yang merupakan forecast yang telah disisipi atau ditambah dengan unsur pertimbangan-pertimbangan subjektif, rencana, strategi, dan lain-lain. Adiputro (1996 : 124).
- Forecast penjualan (*sales forecasting*)  
Forecast penjualan merupakan proyeksi teknis tentang permintaan pelanggan potensial diwaktu yang akan datang dengan menggunakan asumsi-asumsi tertentu. Penyusunan forecast penjualan merupakan fungsi teknis yang sebaiknya dilaksanakan oleh orang-orang ahli. Forecast penjualan biasanya didasarkan pada ekstrapolasi kecenderungan (*trend*) dimasa-masa lalu. Forecast penjualan merupakan sumbangan utama dari staf peramal kepada manajemen dalam penyusunan rencana penjualan. Forecast penjualan mungkin ditolak, dimodifikasi atau diterima oleh manajemen. (Supriyanto, 1993 : 115)

### 3.3 Teknik-teknik Dalam Forecast Penjualan

Forecasting adalah suatu cara mengukur atau menaksir kondisi bisnis dimasa datang, dimana proses ini akan menghasilkan forecast. Secara sistematis forecasting ini mempunyai berbagai teknik yang dapat digunakan sesuai dengan kondisi perusahaan, dan dikelompokkan menjadi :

#### a. Forecast berdasarkan pendapat (Judgment Method)

Sumber-sumber pendapat yang dipakai sebagai dasar melakukan forecast adalah :

1. Pendapat salesman
2. Pendapat sales manajer
3. Pendapat para ahli/konsultan
4. Survey konsumen

#### b. Forecast berdasarkan perhitungan-perhitungan statistik

Jika pada forecast berdasarkan pendapat lebih bersifat subyektivitas, sebaliknya pada metode statistik ini unsur subyektivitas ditekan sedikit mungkin tetapi lebih bersifat objektif, yaitu melalui :

##### 1. Analisa Trend

Penerapan garis trend dapat dilakukan dengan cara-cara :

###### 1.1 Penerapan garis trend secara bebas

Dapat dikatakan bahwa penerangan garis trend secara bebas merupakan suatu cara penetapan garis trend tanpa menggunakan rumus matematika.

### 1.2 Penetapan garis trend dengan setengah rata-rata

Pada penetapan garis trend dengan setengah rata-rata ini digunakan rumus :

$$Y = a + bx$$

Dimana :

a = rata-rata kelompok I

$$b = \frac{(x \text{ Kelompok II}) - (x \text{ Kelompok I})}{n}$$

n = Jumlah tahun dalam kelompok II dan I

x = Jumlah tahun dihitung dari periode dasar

### 1.3 Penetapan garis trend secara matematis

Ada 2 teknik dalam metode matematis ini yang umum digunakan untuk menggambarkan garis trend yaitu :

- Menggunakan metode moment

Rumus yang digunakan pada metode ini :

$$I. \quad Y = a + bx$$

$$II. \quad \sum Y_i = na + b \sum X_i$$

$$III. \quad \sum x_i Y_i = a \sum x_i + b \sum X_i^2$$

dimana :

Y = data berkala (time series data)

$X$  = waktu (hari, minggu, bulan, tahun)

$a$  dan  $b$  adalah bilangan konstan.

- Menggunakan metode least square

$$Y = a + b X$$

Dimana :

$$a = \frac{\sum Y}{n}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

## 2. Analisa korelasi

Analisa korelasi dipakai untuk menggali hubungan sebab akibat antara beberapa variabel. Perubahan tingkat penjualan yang terjadi tidak hanya ditentukan oleh pola penjualan yang telah terjadi tetapi juga ditentukan oleh faktor-faktor lain.

Rumus yang digunakan :

$$Y_P = a + b X$$

Dimana :

$a$  = jumlah pasangan observasi

$b$  = koefisien regresi

besarnya  $a$  dan  $b$  dapat dihitung dengan :

$$I.$$

$$b = \frac{n\Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

$$a = \frac{\Sigma Y - b\Sigma X}{n}$$

Kemudian hubungan saling ketergantungan antara kedua variabel harus ditest besar kecilnya dengan menggunakan koefisien korelasi.

Rumus yang digunakan :

$$r = \frac{n\Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \sqrt{n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}}$$

Dengan ketentuan bahwa :

r bernilai positif : maka ada saling ketergantungan yang searah antara dua variabel jika mendekati 1 maka hubungan tersebut kuat, sedangkan jika mendekati 0 maka hubungan lemah

r bernilai negatif : maka ada saling ketergantungan yang berlawanan antara dua variabel.

c. Forcast berdasarkan metode khusus

Forcast dengan metode khusus terdiri dari :

### 1. Analisa industri

Dalam metode ini dicoba untuk dihubungkan potensi penjualan perusahaan dengan industri pada umumnya. Dalam analisa ini juga ditonjolkan tentang *market share* yang dimiliki perusahaan. Dengan kata lain tingkat penjualan tidak hanya tergantung pada prestasi masa lalu, tetapi juga dikaitkan secara langsung dengan perubahan industri.

Rumus yang digunakan :

$$\text{Market share} = \frac{\text{Permintaan Perusahaan}}{\text{Permintaan industri}} \times 100\%$$

### 2. Analisa produk line

Pada umumnya analisa produk line digunakan pada perusahaan-perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk. Masing-masing macam dari produk tersebut tidak dapat diambil kesamaannya dan harus dibuat forecast secara terpisah.

### 3. Analisa penggunaan akhir

Analisa ini digunakan pada perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang tidak langsung dapat dikonsumsi, melainkan masih memerlukan proses lebih lanjut untuk menjadi produk akhir.

Rumus yang digunakan :

$$\text{Konsumsi perkapita produk} = \frac{\text{Produk dalam negeri} + \text{impor} - \text{ekspor}}{\text{Jumlah penduduk}}$$

## 4. Valuta asing

### 1.1 Pengertian valuta asing

Valuta asing (*valas*) atau *Foreign exchange (forex)* atau *foreign currency* diartikan sebagai mata uang asing dan alat pembayaran lainnya yang digunakan untuk melakukan atau membiayai transaksi ekonomi keuangan internasional dan yang mempunyai catatan kurs resmi pada bank sentral (Hamdy Hady 1998:15)

### 4.2 Sistem penetapan kurs valuta asing

Berdasarkan perkembangan sistem moneter internasional sejak berlakunya *Bretton Woods System* pada tahun 1944, pada umumnya dikenal beberapa sistem penetapan kurs valuta asing atau *forex rate* yakni sebagai berikut :

- System kurs tetap/stabil atau *fixed exchange rate system*
- System kurs mengambang /berubah atau *floating exchange rate* yang terdiri dari ; *Freely floating rate* atau *clean float* dan *managed float* atau *dirty float*.
- Sistem kurs terkait atau *pegged exchange rate system*.

### 4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kurs valuta asing

Salah satu ciri khas globalisasi saat ini yaitu adanya arus modal dan uang dalam bentuk valuta asing atau *forign currency* antara berbagai pusat keuangan diberbagai negara yang semakin besar dan cepat, seakan-akan mengalir tanpa mengenal kewarganegaraan pemiliknya

ataupun batas-batas negara. Beberapa faktor yang mempengaruhi perbedaan kurs valas diberbagai negara adalah :

a) Permintaan dan penawaran valuta asing.

Untuk dapat mengetahui pengaruhnya maka kita harus mengetahui sumber permintaan dan penawaran valas. sumber penawaran valas adalah ekspor barang dan jasa yang menghasilkan valas dan impor modal atau *capital import* dan transfer valas lain dari luar negeri ke dalam negeri. Sedangkan sumber permintaan valas adalah impor barang dan jasa yang menggunakan valas dan ekspor modal dan transfer valas lainnya. Setiap perubahan dalam permintaan dan penawaran itu akan mengubah harga atau nilai valas.

b) Posisi Balance of Payment (BOP)

Neraca pembaran internasional (BOP) adalah suatu catatan yang disusun secara sistematis tentang semua transaksi ekonomi internasional yang meliputi perdagangan, keuangan, dan moneter antar penduduk suatu negara dan penduduk luar negeri untuk suatu periode tertentu biasanya satu tahun. (Hamdy Hady, 48:1998)

Secara teoritis, posisi saldo dalam perubahan cadangan devisa dapat mempengaruhi kurs valas karena alasan bahwa, bila posis saldo dR positif, ini berarti suplai valas atau forex lebih besar dR pada permintaan valas untuk periode tersebut, sehingga akan menimbulkan efek atau sentimen positif dalam arti nilai *domestik currency* (rupiah) relatif stabil pada bursa valas dan dapat menghilangkan isu devaluasi. Selanjutnya, bila posisi periode ini meningkat dibanding periode sebelumnya, kurs valas cenderung akan menurun yang berarti nilai *domestik currency* (rupiah) stabil atau

kuat. Sebaliknya bila posisi saldo dR negatif maka akan menimbulkan efek atau sentimen negatif dalam arti nilai *domestik currency* (rupiah) lemah atau kurs valas (*forex*) cenderung meningkat dibursa valas dan sering diikuti dengan isu devaluasi rupiah.

c) Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi yang tinggi menyebabkan harga-harga barang relatif menjadi mahal, sehingga ini mempengaruhi hubungan ekspor dan import terhadap negara lain. Perubahan itu pada akhirnya mempengaruhi permintaan dan penawaran valas.

d) Tingkat Bunga

Tingkat bunga lebih berpengaruh pada investasi atau penanaman modal. Dengan tingginya tingkat bunga pada suatu negara menyebabkan banyaknya aliran investasi yang masuk, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi permintaan dan penawaran valuta asing.

e) Tingkat Pendapatan

Tingkat pendapatan suatu negara juga turut mempengaruhi kurs valuta asing. Seandainya kenaikan pendapatan di Indonesia tinggi sedangkan kenaikan jumlah barang yang tersedia relatif kecil. Tentu import barang akan meningkat. Peningkatan import ini akan membawa efek kepada peningkatan demand valuta asing yang pada gilirannya akan mempengaruhi kurs valuta asing.

f) Pengawasan Pemerintah

Faktor pengawasan pemerintah yang biasa dilakukan tertuang dalam berbagai bentuk kebijaksanaan moneter, fiskal, dan perdagangan luar negeri untuk tujuan tertentu yang mempunyai pengaruh terhadap kurs valuta asing.

g) Ekspektasi dan spekulasi / isu/rumor

#### 4.4 Pengaruh fluktuasi valuta asing terhadap perusahaan

Forex exposure (FE) dapat diartikan sebagai suatu resiko yang akan dihadapi oleh perusahaan sebagai akibat perubahan atau fluktuasi kurs valas. (Hamdy Hady, 1998 : 87)

Secara umum pengaruh fluktuasi kurs valas terhadap perusahaan dapat dibedakan atas :

a) *Transaction Exposure*

*Transaction Exposure* diartikan sebagai resiko pengaruh fluktuasi kurs valas terhadap *future cash transaction* (transaksi yang akan mempengaruhi kas pada masa yang akan datang)

b) *Economic Operating Exposure*

*Economic operating exposure* diartikan sebagai suatu pengaruh dari fluktuasi *forex rate* atau kurs valas terhadap present value dari future cash flow dari suatu perusahaan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa *economic exposure* dapat juga berpengaruh terhadap perusahaan domestik yang tidak melakukan transaksi luar negeri.

Misalnya karena apresiasi rupiah, import produk yang sama dari luar negeri akan meningkat disebabkan harga yang menjadi relatif lebih murah. Karena adanya persaingan dari luar negeri atau barang-barang import, tentu saja penjualan perusahaan dalam negeri pada produk sejenis akan turun. Dengan kata lain. Cash flownya akan berpengaruh karena adanya fluktuasi rupiah terhadap valas. Dalam mengukur economic/operating exposure, pada prinsipnya adalah bahwa setiap perubahan atau fluktuasi kurs valas tentu akan berpengaruh terhadap penerimaan atau revenues dan pengeluaran atau cost perusahaan. Pengaruh perubahan kurs ini akan tercermin pada income statement atau laporan rugi laba suatu perusahaan.

c) *Translation accounting Exposure*

*Translation accounting exposure* diartikan sebagai resiko perubahan/fluktuasi kurs valas terhadap *consolidated financial statement* perusahaan. Besar-kecilnya pengaruh ini terhadap perusahaan tergantung dari berbagai faktor yaitu :

- Tingkat kadar subsidi luar negeri
- Lokasi foreign subsidiary berada
- Metode akuntansi yang digunakan

## B. Kerangka Pemikiran

Anggaran penjualan adalah hasil yang diperoleh dari suatu proses dari mulai tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana penjualan, pengumpulan berbagai data dan informasi yang dibutuhkan, penyusunan, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil mekanisme pelaksanaan rencana itu.

Pada pokoknya anggaran ini akhirnya akan menggambarkan berapa revenue yang diterima sebagai akibat dilakukannya penjualan-penjualan pada periode yang akan datang. Dalam pelaksanaannya, penyusunan anggaran penjualan ini agak sulit dilakukan, karena harus mempertimbangkan beberapa faktor pembatas seperti pengaruh lingkungan *Ekstern* (lingkungan di luar kendali perusahaan). Contohnya pada sektor ekonomi adalah pengaruh fluktuasi valuta asing pada perusahaan. Akibatnya, penyusunan anggaran penjualan memerlukan teknik forecasting (peramalan) yang tepat, yang membuat estimasi kegiatan masa depan, dengan mendasarkan diri pada pengalaman masa lalu.

Melalui anggaran penjualan yang berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang matang diharapkan kenyataan atau realisasinya tidak berbeda jauh dari penjualan dan laba yang ditargetkan.