BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam waktu tertentu biasanya 1 tahun. Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program. Penyusunan anggaran adalah proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.

Menurut Soemarso S.R dalam bukunya yang berjudul "Akuntansi Suatu Pengantar (1992 : 11)" Anggaran adalah : Sarana untuk menjabarkan tujuan pengusahaan serta mencakup pembuatan rencana kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa datang sertra nilai uang terlibat didalamnya.

Anggaran pada dasarnya terdiri penerimaan dan pengeluaran. Penerimaan Negara dapat bersumber dari pajak dan penerimaan lain dari luar pajak. Jika penerimaan tidak mencukupi untuk membiayai kegiatan yang dilakukan, Negara dapat melakukan pinjaman. Pinjaman tersebut berasal dari dalam dan luar Negeri. Sisi pengeluaran dari Anggaran Negara dapat dibagi dua.

Pertama, anggaran rutin yakni : Anggaran yang diperlukan untuk biaya rutin Pemerintah, seperti gaji pegawai, belanja barang rutin, pemeliharaan gedung atau

kantor, dan sebagainya. Jika Negara ada hutang, maka pelunasan cicilan seringkali dimasukan dalam belanja rutin.

Kedua, Anggaran Pembangunan yakni : Dana yang tersedia untuk membiayai kegiatan pembangunan yang direncanakan.

2.2. Perbedaan Anggaran dan Ramalan

Anggaran mempunyai beberapa aspek yang berbeda dibandingkan dengan ramalan. Anggaran merupakan rencana manajemen yang mendasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusunan anggaran agar realisasi kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Dilain pihak, ramalan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi tanpa membawa implikasi pada ramalan bahwa dia akan berusaha untuk mempengaruhi realisasi. Jika dibandingkan karakteristiknya, anggaran dan ramalan memiliki perbedaan karakteristik yang tampak sebagai berikut :

Anggaran :

- Dinyatakan dalam ukuran moneter.
- Umumnya berjangka waktu satu tahun.
- Berisi kesanggupan atau komitmen manajemen untuk mencapainya.
- Ditelaah dan disetujui oleh pengusaha yang lebih tinggi dari pada penyusunan usulan anggaran.
- Secara periodik, realisasi dibandingkan dengan anggaran penyimpangan dianalisa dan dijelaskan.

Ramalan :

- Dapat dinyatakan dalam ukuran moneter atau bukan moneter.
- Dapat sembarang jangka waktu.
- Peramal tidak bertanggung jawab atas tercapainya ramalan.
- Tidak disetujui oleh pengusaha yang lebih tinggi.
- Segera diperbaharui jika ada informasi baru yang menunjukan perubahan kondisi.
- Penyimpangan terhadap ramalan tidak dianalisis secara formal atau periodik.

2.3. Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai fungsi, fungsi anggaran antara lain :

a. Fungsi Perencanaan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah penentuan tujuan. Setelah tujuan ditentukan maka berikutnya adalah penentuan strategi pokok yang akan digunakan dalam mencapai tujuan. Tahap perencanaan selanjutnya adalah penyusunan program. Selanjutnya tahap terakhir perencanaan adalah penyusunan anggaran dalam setiap pusat pertanggungjawaban.

b. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasi rencana dan tindakan berbagai segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.

c. Fungsi Komunikasi

Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tindakan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

d. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas-tugas atau tujuan. Motivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian intensif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dsb. Kepada mereka yang mencapai prestasi.

e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta didalam penyusunan anggaran tersebut.

f. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat dalam mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang di pimpinnya sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan.

2.4. Jenis-jenis Anggaran

Adapun jenis-jenis anggaran adalah sebagai berikut :

1) Anggaran Induk (*master budget*) : Merupakan ikhtisar anggaran yang menyeluruh mencakup laba yang diinginkan serta program terkoordinasi dalam mencapainya.
2) Anggaran pengeluaran modal *(capitaal expenditures budget)* : Bagian dari anggaran induk atau anggaran terpisah tentang usulan penambahan aktiva tetap dan penambahannya.
3) Anggaran pengeluaran operasi *(operating expenditures budget)* : Bagian dari anggaran induk yang memuat perincian biaya operasi tiap bagian.
4) Anggaran biaya teknis *(enginering cash budget)* Bagian anggaran biaya dalam pusat pertanggung-jawaban yang hasilnya dapat diukur.
5) Anggaran biaya yang ditetapkan *(disenetionary cash budget)* : Bagian anggaran biaya dalam pusat pertanggung-jawaban yang hasilnya tidak dapat diukur.
6) Anggaran Variabel/pleksibel : Anggaran yang memperhitungkan dalam beberapa tingkat kapasitas produksi atau suatu kapasitas lain.

2.5. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran

Dalam membuat anggaran tentu ada kenggulan dan keterbatasannya. Adapun keunggulan dan keterbatasannya antara lain :

A. Keunggulan Anggaran

Anggaran dihasilkan oleh proses penyusunan anggaran, pemakaian anggaran memperbaiki beberapa keunggulan pada organisasi dari unit organisasi yang memakainya yaitu sebagai berikut :

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin dalam menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen dalam mempelajari secara seksama untuk masalah segera diputuskan.
3. Menyediakan cara-cara dalam memformalisasi usaha perencanaan.
4. Menutup kemacetan potensial segala kemacetan itu terjadi.
5. Mengembangkan iklim potensial sadar laba, kemacetan dalam pers mendorong sikap kesadaran pentingnya biaya dan memaksimalkan sumber-sumber pers.
6. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan pengunduran rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga pemutusan aktif dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dikompresienship.

B. Keterbatasan Anggaran

Meskipun perencanaan laba dan penganggaran mempunyai banyak keuntungan, tetapi terdapat pula beberapa keterbatasan, yaitu :

1. Perencanaan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyek yang kecepatannya tergantung pada kemampuan estimasi, mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi yang mendasari berubah, maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen jika semua pihak terutama para manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *"judgmen"* manajemen.

2.6. Pengertian Perencanaan

Planning (perencanaan) adalah memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan organisasi serta sumber – sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala – kendala yang dihadapinya di masa yang akan datang. fungsi dasar atau fundamental manajemen, karena organisasi, staffing,directing dan controling pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidak pastian, dampak perencanaan baru terasa pada masa yang akan datang. Agar resiko yang ditanggagung relatif kecil, hendaknya segala kegiatan, tindakan, kebijaksanaan, direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan dihubungkan dengan masalah "memilih" artinya memilih tujuan dan cara terbaik

untuk mencapai tujuan tersebut dan beberapa alternatif yang ada karena tanpa alternatif perencanaan pun tidak ada.

Dari definisi di atas dapat diartikan memilih berbagai alternatif suatu arah pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkanterlebih dahulu. Lebih lanjut Terry mengatakan bahwa planning ini dapat diibaratkan sebagai jembatan yang menghubungkan tempat dimana kata berada ketempat dimana yang ingin pergi.

2.6.1. Asas-Asas Perencanaan

1) Principle of contribution to objective.

   Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditunjukkan kepada pencapaian tujuan.

2) Principle of efficiency of plans

   Suatu perencanaan adalah efisiensi jika perencanaan itu dalam pelaksanaannya dapat mencapai tujuan dengan biaya yang sekecil-kecilnya.

3) Asas pengutamaan perencanaan

   Perencanaan adalah keperluan utama para pemimpin fungsi-fungsi lainnya, "organijing, staffing, directing, dan controlling".

4) Asas pemerataan perencanaan

   Asas ini memegang peranan penting, mengingat pemimpin pada tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasil

tidaknya rencana itu. Tidak seorang manajer pun yang tidak melaksanakan perencanaan.

5) Asas patokan perencanaan

Patokan-patokan perencanaan sangat berguna bagi ramalan, sebab premis-premis perencanaan dapat menunjukan kejadian-kejadian yang akan datang.

6) Asas kebijaksanaan pola kerja.

Kebijaksaaan ini mewujudkan pola kerja, peosedur-prosedur kerja dan program tersusun.

7) Asas waktu

Perencanaan waktu yang relatif singkat dan tepat

8) Asas tata hubungan perencanaan.

Perencanaan dapat disusun dan dikoordinasi dengan baik, jika setiap orang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memperoleh penjelasan yang memadai mengenai bidang yang akan dilaksanakannya.

9) Asas pembatasan faktor.

Dalam memilih alternatif-alternatif, pertama-tama harus ditunjukan pada faktor-faktor yang strategis dan dapat membantu pemecahan maslah. Asas alternatif dan asas pembatasan faktor merupakan syarat mutlak dalam penetapan keputusan.

10) Asas keterkaitan.

Perencanaan harus memperhitungkan jangka waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan.

11) Asas ketepatan arah.

Perencanaan yang efektif memerlukan pengamatan yang terus menerus terhadap kejadian-kejadian yang timbul dalam pelaksanaannya untuk mempertahankan tujuan.

12) Asas perencanaan strategis

Dalam kondisi tertentu manajer harus memilih tindakan yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan perencanaan agar tujuan tercapai dengan efektif.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut :

- Perencanaan merupakan fungsi utama manajer, pelaksanaan pekerjaan tergantung pada baik buruknya suatu rencana.
- Perencanaan harus diarahkan pada tercapainya tujuan, jika tujuan tidak tercapai mungkin disebabkan oleh kurang sempurnanya perencanaan.
- Perencanaan harus didasarkan atas kenyataan-kenyataan objectif dan rasional untuk mewujudkan adanya kerjasama yang efektif.
- Perencanaan harus mengandung atau dapat memproyeksikan kejadian-kejadian pada masa yang akan datang.
- Perencanaan harus memikirkan dengan matang tentang anggaran, kebijaksanaan, program, prosedur, meode dan standar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanan harus memberikan dasar kerja dan latar belakang bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya.

2.7. Anggaran dan Fungsi Manajer

Henri Fayol seorang ahli dibidang managemen menyatakan bahwa peranan Bisnis Manager pada dasarnya terdiri dari enam bidang yakni : teknis

(berproduksi), komersil (jual, beli dan pertukaran), finansial (mencari dan menggunakan modal), keamanan (perlindungan terhadap orang dan barang), accounting (catatan administrasi dan keuangan) dan managerial (*Planning, organiation, command, coordination dan control).*

Fayol mendasarkan pendapatnya ini pada hubungan managemen dengan manusia sehingga pokok dari managemen unsur manusianya, bukan tanah atau bahan mentah.

Kemudian Harold Kont dan Cynill O'Donnel membagi peranan bisnis manager yang bersifat managerial menjadi fungsi-fungsi :

1. Planning

   Bahwa Perusahaan hendaknya selalu mencarisumber potensil yang menghasilkan keuntungan dan merencanakan cara untuk merealisasinya.

2. Organijing

   Bahwa Manager harus menyusun suatu struktur organisasi yang tepat sesuai dengan tujuan yang dikehendaki dan menunjuk orang-orang yang tepat untuk mengisi masing-masing jabatan dengan mengadakan pembagian kerja.

3. Staffing

   Bahwa Manager menunjuk orang-orang yang tepat, yang kualified dengan memberikan motivasi berupa insentive yang sesuai.

4. Directing

Bahwa Manajerhendaknya dapat memperlihatkan kepemimpinan yang mantap dan dinamis, tegas dan terbuka.

5. Control

Manager harus selalu mangadakan pengawasan yang bersifat dinamis dan selalu mengusahakan adanya *feedback (timbal balik)* dari bawahan pengambilan kputusan yang dilakukan oleh manager, pada dasarnya merupakan suatu proses (disebut sebagai *Decision Making Process)*

Peranan anggaran sebagai suatu sisitem bagi seorang manager perusahaan terutama dari segi :

a. Fungsi Perencanaan (pada waktu penyusunan program kerja)
b. Fungsi koordinasi (pada saat dilakukan implementasi/ pelaksanaan program)
c. Fungsi pengawasan (pada saat dilakukan penelitian kembali)

2.8. Manfaat Penyusunan Anggaran Bagi Perusahaan

Seperti telah diuraikan sebelumnya, Bisnis Anggaran adalah suatu 'Financial Plan'. Kata utamanya adalah Plan. Usaha-usahan manusia akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang. Begitu pula halnya dengan perusahaan, perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya di masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan-perusahaan ini tinggal berpegangan

pada semua rencana yang sudah tersusun sebelumnya. Dimana, bagaimana, kapan, adalah, pentanyaan yang selalu mereka kembangkan sehari-hari.

Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seorang general Manager yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban pertanyaan di atas