BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gambaran Umum Anggaran

Penyusunan anggaran di dalam suatu perusahaan merupakan bagian yang terpenting yang sangat diperlukan oleh manajemen perusahaan terutama yang berhubungan dengan data keuangan perusahaan. Setiap perusahaan, baik perusahan milik Negara maupun swasta mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, manajemen harus dapat mengambil keputusan yang tepat diantara berbagai alternatif yang ada. Untuk itu manajemen memrlukan alat Bantu yang dapat digunakan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan perusahaan. Salah satu alat bantu yang digunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan fungsi utama manajemen yaitu perencanaan dan pengendalian anggaran.

Rencana memuat rincian kegiatan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu dan mutlak sekali digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan perusahaan. Suatu rencana yang baik harus didasarkan pada penelitian secara ilmiah yang bersumber dari pengalaman lalu serta mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan untuk kemudian di proyeksikan ke masa yang akan datang, penjabaran rencana tersebut disebut sebagai anggaran.

2.1.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran perusahan yang juga sering disebut budget ini mempunyai definisi yang beranekaragam. Namun bila di amati dengan teliti, definisi ini mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama untuk mendapatkan pengertian lebih jelas dan tepat mengenai anggaran. Dibawah ini penulis mengemukakan beberapa definisi anggaran yang dinyatakan oleh para ahli diantaranya adalah.

Menurut **Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri** menyatakan bahwa :

“ Anggaran atau *bussines budget* adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan koordinasi dan pengawasan”.

(2003:6)

Menurut **M Nafarin** meyatakan bahwa :

“ Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang “.

(2007:11)

Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa :

“ Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan

penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun ”.

(2007:3)

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas penulis menyimpulkan bahwa Anggaran merupakan rencana yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang.

2.1.1.2 Klasifikasi Anggaran

Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa klasifikasi anggaran dibagi berdasarkan :

’’ 1. Berdasarkan ruang lingkup

2. Berdasarkan Fleksibilitasnya

3. Berdasarkan Jangka Waktu.”

(2007:6)

Adapun penjelasan dari klasifikasi anggaran adalah :

1. Berdasarkan ruang lingkup terbagi menjadi :

   a. Anggaran Komprehensif (*Comprehensive Budget*), yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktifitas perusahaan. Anggaran komprehensif mempunyai dua komponen pokok, yaitu :

1. *Suntantive Plan*

   Merupakan rencana yang mencerminkan tujuan apa yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, beserta strategi yang dipakai beserta asumsi-asumsinya.

2. *Financial Plan*

   Merupakan penjabaran dari segala hal yang direncanakan seperti yang tercantum dalam *substantive plan*, menjadi suatu anggaran yang diharapkan.

b. Anggaran parsial (*Partial Budget*) yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan.

2. Berdasarkan Fleksibilitasnya

a. Anggaran tetap (*Fixed Budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expenses, serta tidak diadakan revisi secara periodik.

b. Anggaran berkelanjutan (Continues Budget) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expenses, tetapi diadakan revisi secara periodik dan ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya.

3. Berdasarkan Jangka Waktu

a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya satu tahun) yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pemakaian bahan langsung, anggaran pembelian bahan baku, anggaran upah langsung, anggaran biaya overhead, anggaran persediaan bahan baku dan barang jadi, anggaran biaya penjualan dan promosi, anggaran biaya administrasi, anggaran harga pokok barang yang dijual, anggaran rugi/laba yang diproyeksikan, anggaran pendapatan dan pengeluaran lain-lain, anggaran tambahan modal, anggaran kas, piutang dan daftar neraca yang diproyeksikan.
b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

2.1.1.3 Fungsi Anggaran

Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** fungsi anggaran dibagi menjadi tiga, yaitu :

" 1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
2. Fungsi Koordinasi (*Coordinating*)
3. Fungsi Pengawasan (*Controlling*). "

(2007:5)

Adapun penjelasan fungsi anggaran adalah :

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
    a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
    b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam mentukan arah atau aktivitasnyang paling menguntungkan
    c. Membantu arah atau menunjang kebijaksanaan perusahaan
    d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan
    e. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.
2. Fungsi Koordinasi (*Coordinating*)
    a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan
    b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi
    c. Membantu menetapkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan
    d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.
3. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)
    a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
    b. Membantu mencegah pemborosan
    c. Membantu menetapkan standar baru.

2.1.1.4 Tujuan Anggaran

Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu**

Tujuan penyusunan anggaran adalah :

" 1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perubahan secara jelas dan formal. Sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak yang terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3. Untuk menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan
4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi. "

(2007:6)

2.1.1.5 Prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran

Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan sesuai dengan rencana adalah sebagai berikut:

" *1. Management Involvement*
2. Organizational Adaption
3. Responcibility Accounting
4. Full Communication
5. Timeliness
6. Reward and Punishment. "

(2007:9)

Adapun penjelasan prinsip-prinsip Penyusunan Anggaran adalah :

1. *Management Involvement*

   Keterlibatan manajemen dalam penyusunan rencana mempunyai makna bahwa manajemen mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan

2. *Organizational Adaption*

   Suatu rencana keuangan harus disusun berdasarkan struktur organisasi dimana ada ketegasan wewenang dan tanggung jawab

3. *Responcibility Accounting*

   Agar rencana keuangan dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus didukung adanya suatu system responsibility accounting yang polanya disesuaikan dengan pertanggung jawaban manajemen keuangan perusahaan

4. *Full Communication*

   Suatu perencanaan dan pengendalian dapat berjalan secara efektif apabila antara tingkatan manajemen mempunyai pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang akan dicapai

5. *Timeliness*

   Laporan-laporan mengenai realisasi rencana harus diterima manajer yang berkompeten tepat pada waktunya agar informasi tersebut berguna bagi manajemen

6. *Reward and Punishment*

   Manejemen harus melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Jadi manajer yang kinerjanya dibawah atau melebihi standar harus dapat diketahui sehingga pemberian *reward* atau *punishment* oleh manajemen menjadi transparan.

2.1.1.6 Organisasi Penyusunan Anggaran

Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh suatu komite anggaran/panitia anggaran yang beranggotakan manajer-manajer fungsional. Keanggotaan dari komite anggaran, antara lain :

” 1. Salah satu anggota direksi
2. Manajer pemasaran
3. Manajer produksi
4. Manajer keuangan
5. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia. ”

(2007:10)

Adapun penjelasan organisasi penyusunan anggaran adalah :

1. Salah satu anggota direksi

   Biasanya adalah direktur keuangan yang bertugas memberikan pedoman umum penyusunan anggaran dan menentukan tujuan perusahaan, baik tujuan umum maupun tujuan khusus.

2. Manajer pemasaran

   Manajer pemasaran bertugas menyusun anggaran penjualan (sales budget) anggaran biaya distribusi termasuk biaya iklan dan promosi.

3. Manajer produksi

   Manajer produksi bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan seluruh kegiatan produksi, seperti : jumlah yang akan diproduksi, tenaga kerja, bahan baku, factory overhead, depresiasi.

4. Manajer keuangan

   Manajer keuangan bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan.

5. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia.

   Bertugas menyusun anggaran yang berhubungan dengan biaya umum, administrasi dan personalia.

Fungsi pokok komite anggaran ini adalah :

a. Memutuskan kebijakan umum di bidang anggaran.
b. Menanyakan, menerima, dan memeriksa kembali data anggaran dari berbagai organisasi baik anggaran jangka pendek maupun anggaran jangka panjang.
c. Menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas anggaran yang diajukan dari berbagai bagian organisasi.
d. Menyetujui anggaran dan revisi yang telah dilakukan.
e. Menggabungkan data anggaran sesuai dengan rencana induk perusahaan.

f. Mengevaluasi dan merevisi anggaran yang sudah digabung sebelum disahkan
g. Mengeluarkan laporan periodic yang memperlihatkan analisis antara anggaran dengan realisasinya serta merekomendasikan perbaikan.

2.1.1.7 Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Tendi Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran dibagi menjadi :

” 1. Faktor internal
2. Faktor eksternal. ”

(2007:8)

Adapun penjelasan faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran adalah :

1. Faktor internal :
   a. Data penjualan pada tahun-tahun yang lalu
   b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran yang di jual, promosinya pemilihan saluran distribusi dan sebaginya.
   c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
   d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya.
   e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.

f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh perusahaan, dan

g. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasran, produksi, pembelanjaan, administrasi maupun dibidang personalia.

2. Faktor eksternal :

   a. Keadaan persaingan

   b. Tingkat pertumbuhan penduduk.

   c. Tingkat penghasilan masyarakat.

2.1.1.8 Kegunaan Anggaran

Menurut **Ellen Christina, dkk,** kegunaan anggaran adalah sebagai berikut:

" 1. Adanya perencanaan terpadu
2. Sebagai pedomana pelaksanaan kegiatan perusahaan
3. Sebagai alat pengkoordinasi kerja
4. Sebagai alat pengawasan kerja.
5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan. "

(2002:2)

Adapun penjelasannya adalah :

1. Adanya perencanaan terpadu

   Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusaan secara menyeluruh.

2. Sebagai pedomana pelaksanaan kegiatan perusahaan

   Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik manjemen puncak maupun manajemen menengah dalam menjalankan tugasnya. Di samping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

3. Sebagai alat pengkoordinasi kerja

   Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja internal perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan.

   Oleh karenanya system anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya system anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi) secara keseluruhan.

4. Sebagai alat pengawasan kerja.

   Anggaran membutuhkan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya.

   Dalam menentukan standar acuannya, diperlukan pemahaman yang realistis dan analisi yang seksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahun dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat.

5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

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

2.1.2 Pengertian Biaya

Biaya adalah sebagai nilai tukar pengeluaran dan pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Selain itu biaya merupakan salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu perusahaan, karena seluruh aktivitas perusahaan membutuhkan biaya yang cukup untuk dapat memberikan hasil yang baik dari aktivitas perusahaan tersebut.

Para ahli mendefinisikan biaya sebagai berikut :

1. Menurut **Mulyadi** menyatakan bahwa :

   " Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk tujuan tertentu ".

   (2005:8)

2. Menurut **Armanto Witjaksono** menyatakan bahwa :

   " 1) Biaya adalah suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. 2) sebagian akuntan mendefinisikan biaya sebagai suatu moneter atas pengorbanan barang dan jasa untuk memperoleh manfaat dimasa kini atau masa yang akan datang ".

   (2006:6)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan timbal balik yang diukur dalam satuan uang atas barang atau jasa yang dibutuhkan.

2.1.2.1 Penggolongan Biaya

Menurut **Mulyadi** Dalam akuntansi biaya, biaya dogolongkan dalam berbagai macam cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan tersebut. Biaya dapat digolongkan menurut :

" 1. Objek pengeluaran
2. Fungsi pokok dalam perusahaan
3. Hubungan biaya dengan Sesuatu uang dibiayai
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan
5. Jangka waktu manfaatnya. "

(2005:13)

Adapun penjelasan dari penggolongan biaya adalah :

1) Objek pengeluaran

   Objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya, misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan baker.

2) Fungsi pokok dalam perusahaan

   Dalam perusahaan manufaktur ada tiga fungsi pokok, yaitu :

a. Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.
b. Biaya pemasaran merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk
c. Biaya administrasi dan umum merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran produk.

3) Hubungan biaya dengan Sesuatu uang dibiayai

Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat digolongkan menjadi dua golongan, yaitu :

a. Biaya langsung adalah biaya yang terjadi yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi.
b. Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.

4) Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan

Dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas, biaya dapat digolongkan menjadi :

a. Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
b. Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

c. Biaya semifixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
d. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.

5) Jangka waktu manfaatnya

Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

a. Pengeluaran modal (*capital expenditures*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya satu tahun kalender).
b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*) adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.

2.1.2.2 Pengertian Biaya operasional

Agar lebih mengefektifkan aktivitas perusahaan maka diperlukan pembebanan seluruh biaya yang diperlukan dalam aktivitas perusahaan tersebut, yang biasanya disebut biaya operasional.

Menurut **Jopie Jusuf** menyatakan bahwa :

“ Biaya operasional atau biaya operasi adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional

perusahaan sehari-hari ”.

(2006:33)

Sedangkan menurut **Ardiyos** menyatakan bahwa:

“ Biaya operasi adalah suatu beban yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka menunjang kegiatan operasional perusahaan. Biasanya mengacu pada beban penjualan dan beban administrasi dan umum dan tidak termasuk perhitungan harga pokok penjualan (*cost good sold*) “.

(2001:655)

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya operasional adalah biaya yang merupakan biaya gabungan dari seluruh biaya, seperti biaya penjualan, biaya administrasi dan umum yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan akitivitasnya.

2.1.3 Anggaran Operasional

2.1.3.1 Pengertian Anggaran Operasional

Menurut **M Narafin** menyatakan bahwa **:**

“Anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun laba rugi. Anggaran laba rugi adalah anggaran berupa daftar yang disusun seara sistematis atas pendapatan, beban, dan laba rugi yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu.”

(2007:15)

Anggaran operasional merupakan rencana tentang seluruh kegiatan perusahaan. Umumnya tujuan akhir perusahaan adalah mendapat keuntungan, sesuai yang telah direncanakan. Anggaran operasional meliputi :

1) Anggaran Proyeksi Rugi Laba

   Dalam anggaran ini dihitung atau ditaksir besarnya laba, baik menurut bagian, menurut jenis produk maupun laba secara keseluruhan.

2) Anggaran Pembantu Laporan Rugi Laba

Anggaran ini meliputi seluruh anggaran kegiatan-kegiatan yang menyokong penyusunan suatu laporan rugi/laba (*income statement*) terdiri dari :

a. Anggaran Penjualan

Intinya anggaran penjualan ini akan menggambarkan jumlah penerimaan yang diterima dari penjualan-penjualan pada periode-periode yang akan datang.

b. Anggaran Produksi

Anggaran ini disusun untuk mengacu kepada anggaran penjualan, anggaran produksi ini terdiri dari beberapa sub anggaran yaitu anggaran bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.

c. Anggaran Biaya Distribusi

Anggaran ini disusun untuk semua jenis biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka memasarkan/mendistribusikan hasil produksinya.

2.1.3.2 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dalam suatu organisasi biasanya dikoordinasikan oleh komite anggaran dan departemen anggaran.

Anggaran biaya operasional harus dapat membedakan bagian-bagian yang dapat dikendalikan dan anggaran tersebut harus dilihat secara rinci setiap periode. Pada saat membuat atau mengembangkan anggaran biaya operasional untuk setiap pusat, tanggung jawab

Para manajer harus mengikuti pedoman-pedoman umum yang telah dibentuk oleh manajer puncak, program-program operasional dan pertimbangan manajer itu sendiri. Karena luasnya aktivitas adalah mustahil bilamana program-program kerja ini disusun oleh seorang petugas saja. Demikian pula karena pelaksanaannya nanti akan melibatkan seluruh bagian dari berbagai jenjang dan dengan berbagai keahlian yang berbeda, maka penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan.

Anggaran biaya operasional harus diajukan oleh para manajer dan setiap tanggung jawab di atasnya untuk di evaluasi dan disetujui. Persetujuan akhir dari rencana biaya tersebut merupakan tanggung jawab dari manajer puncak. Pelaporan penyusunan anggaran perusahaan dalam penggunaan metode penyusunan anggaran biaya operasional ditetapkan perusahaan. Dalam pemilihan metode ini sangat bergantung pada kondisi dan keinginan manajemen yang bersangkutan.

Menurut **Sofyan Syarif Harahap** Menyatakan bahwa :

“ Proses penyusunan anggaran adalah tahapan kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasional “.

(2001:83)

Pada dasarnya prosedur penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara :

1. Otoriter (*top down*)

   Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikut sertaannya dalam menyusun anggaran.

2. Demokrasi (*bottom up*)

   Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Penyusunan anggaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang sepenuhnya diserahkan pada para karyawan.

3. Campuran (*top down dan bottom up*)

   Dalam metode ini perusahaan menyusun anggaran yang dimulai dari atasan yang kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan.

Menurut **Sofyan Syarif Harahap**, prusedur penyusunan anggaran biaya operasional secara umum adalah sebagai berikut :

” 1. Menganalisa informasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang diantisipasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesimpulan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Menyusun perencanaan yang trategis dan program-program kerja untuk menentukan tujuan perusahaan
3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi jangka panjang khususnya dalam hal biaya operasional, strategi dan program-program kerja. ”

(2001:88)

Pada umumnya prosedur penyusunan anggaran terdiri dari empat tahapan, yaitu :

1) Tahapan Penentuan Pedoman Anggaran

   Anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak melakukan dua hal, yaitu :

   a. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan, asumsi sebagai dasar penyusunan.
   b. Membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.

2) Tahapan Persiapan Anggaran

   Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan. Setelah menyusun ramalan penjualan, manajer

pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun :

a. Anggaran penjualan,
b. Anggaran beban penjualan,
c. Anggaran piutang usaha.

Setelah itu manajer produksi bekerjasama dengan manajer keuangan dan manajer umum menyusun :

a. Anggaran produksi,
b. Anggaran biaya pabrik,
c. Anggaran persediaan,
d. Anggaran utang usaha.

Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat oleh manajer pemasaran. Langkah berikutnya manajer umum bekerjasama dengan manajer keuangan menyusun anggaran biaya administrasi dan umum. Setelah itu manajer keuangan bekerjasama dengan para manajer lainnya untuk menyusun :

a. Anggaran laba rugi,
b. Anggaran neraca,
c. Anggaran kas, dan
d. Anggaran lainnya.

Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan dalam rapat antar bagian yang terkait saja.

3) Tahapan Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat:

a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran,
b. Koordinasi dan penelaahan anggaran,
c. Melakukan pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4) Tahapan Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

2.1.4 Realisasi Anggaran

2.1.4.1 Tujuan Pelaporan Realisasi Anggaran

Menurut **Peraturan Pemerintah nomor 24 Tahun 2005** tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, tujuan dari pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara periode. Perhitungan antara anggaran dan realisasinya menunjukan tingkat ketercapaian target-terget yang telah disepakati antara legislative dan eksekutif

sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Lapora realisasi anggaran opersional disajikan sedemikian rupa sehingga menonjolkan berbagai unsur biaya operasional dan pembiayaan yang diperlukan untuk penyajian yang wajar. Laporan realisasi anggaran dijelaskna lebih lanjut dalam catatan atas laporan keuangan yang memuat hal-hal yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran seperti kebijakan fiscal dan moneter, sebab-sebab terjadinya perbedaan yang material antara anggaran dan realisasinya, serta daftar-daftar yang merinci lebih lanjut angka-angka yang dianggap perlu dijelaskan.

2.1.4.2 Manfaat Informasi Realisasi Anggaran.

Menurut **Peraturan Pemerintah nomor 24 Tahun 2005** Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi mengenai anggaran biaya operasional dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber daya ekonomi perusahaan, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran dengan :

a. Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya ekonomi perusahaan.

b. Menyediakan informasi mengenai realisasi anggaran secara menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dalam hal efisien dan efektivitas pengguna anggaran.

Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk menandai kegiatan perusahaan dalam periode mndatang dengan cara menyajikan laporan secara komparatif. Laporan realiasi anggaran dapat menyediakan informasi kepada para pengguna laporan tentang indiaksi perolehan dan penggunaan sumber daya ekonomi bahwa perusahaan :

a. Telah dilaksanakan secara efisien, efektiv, dan ekonomis,
b. telah dilaksanakan sesuai dengan anggaran,
c. telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan atau prosedur yang berlaku dijalankan oleh perusahaan.

2.2 Kerangaka Pemikiran

Penyusunan anggaran di dalam suatu perusahaan merupakan bagian yang terpenting yang sangat diperlukan oleh manajemen perusahaan terutama yang berhubungan dengan data keuangan perusahaan. Setiap perusahaan, baik perusahan milik Negara maupun swasta mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, manajemen harus dapat mengambil keputusan yang tepat diantara berbagai alternatif yang ada. Untuk itu

manajemen memerlukan alat bantu yang dapat digunakan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan perusahaan. Salah satu alat bantu yang digunakan oleh perusahaan dalam melaksanakan fungsi utama manajemen yaitu perencanaan dan pengendalian anggaran. Dimana pengertian anggaran Menurut **RA Supriono** yang dikutip oleh **Teni Haruman** dan **Sri Rahayu** menyatakan bahwa :

> " Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun ".
>
> **(2007:3)**

Anggaran disusun dan ditetapkan oleh perusahaan untuk direalisasikan oleh anggota-anggota organisasi perusahaan. Dari realisasi ini kemudian, dibuat laporannya dan pihak manajemen dapat menilai dan mengevaluasi realisasi tersebut dengan anggaran yang telah dibuat. Apakah sudah tercapai target-target yang dianggarkan atau belum, kemudian disusun tindakan-tindakan yang akan di ambil dan keputusan lainnya yang diperlukan. Anggaran juga dapat membantu seorang pemimpin untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga dapat dilakukan koreksi dan pencegahan di masa yang akan datang. Dimana pengertian penyusunan anggaran Menurut **Sofyan Syarif Harahap** Menyatakan bahwa :

“ Proses penyusunan anggaran adalah tahapan kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasional “.

(2001:83)

Biaya adalah sebagai nilai tukar pengeluaran dan pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Selain itu biaya merupakan salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu perusahaan, karena seluruh aktivitas perusahaan membutuhkan biaya yang cukup untuk dapat memberikan hasil yang baik dari aktivitas perusahaan tersebut.

Menurut **Mulyadi** menyatakan bahwa :

“ Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk tujuan tertentu “.

(2005:8)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran biaya adalah rencana mengenai jumlah biaya yang akan dikeluarkan dalam suatu periode tertentu dengan pencapaian tujuan tertentu sebagai sasarannya.

Agar lebih mengefektifkan aktivitas perusahaan maka diperlukan pembebanan seluruh biaya yang diperlukan dalam aktivitas perusahaan tersebut, yang biasanya disebut biaya operasional. Dimana pengertian biaya operasional

Menurut **Jopie Jusuf** menyatakan bahwa :

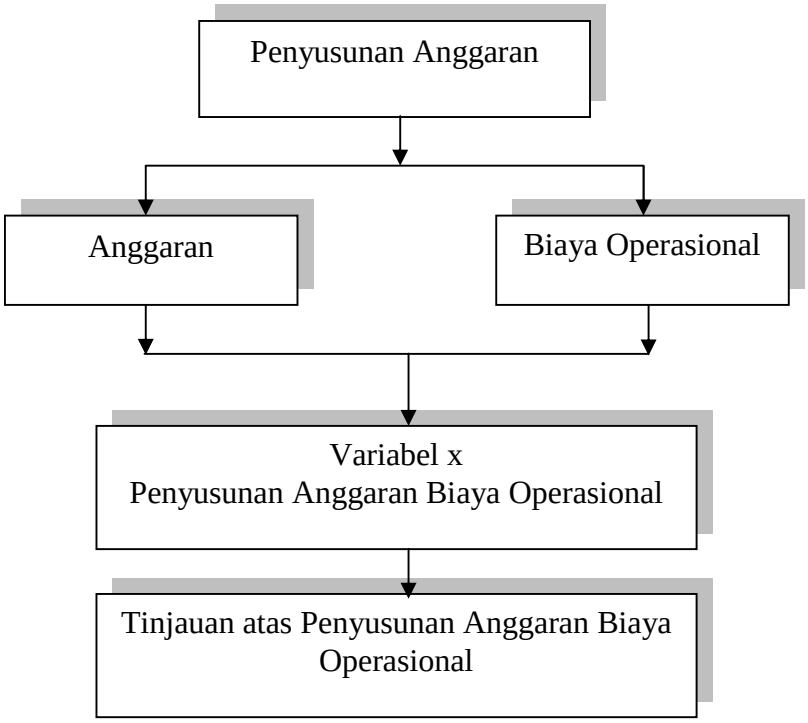
" Biaya operasional atau biaya operasi adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari ".

(2006:33)

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa anggaran biaya operasional merupakan alat bantu manajer yang bertanggungjawab dalam pengendalian biaya operasional dan mendorong dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan hubungannya dengan biaya operasional.

Dengan adanya anggaran biaya maka akan dapat dihindari terjadinya pemborosan biaya dan akan mengakibatkan semakin efektifnya pengendalian biaya yang dilakukan. Dari kesimpulan di atas menunjukan bahwa anggaran biaya operasional sangat membantu pihak manajemen dalam pengendalian biaya operasional untuk pengeluaran - pengeluaran yang spesifik karena dengan demikian pengeluaran dapat dibatasi dan diarahkan kesaluran yang memberikan banyak harapan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dapat dijelaskan dalam suatu skema kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1
Skema Kerangka Pemikira