BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Anggaran

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu, dengan memanfaatkan sumber-sumber ekonomi secara optimal. Tujuan perusahaan yang berorientasi laba adalah untuk memperoleh laba yang berguna untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus melaksanakan seluruh kegiatan dengan sebaik-baiknya. Sekarang ini banyak perusahaan yang mempergunakan anggaran sebagai system perencanaan. Dengan kata lain anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsinya.

Istilah lain dari anggran adalah *profit plan*, karena anggaran menunjukan kegiatan-kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan dimasa mendatang, dengan tujuan nuntuk memperoleh laba. Anggaran mutlak diperlukan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

2.1.1 Pengertian Anggaran

Banyak sekali pengertian mengenai anggaran yang dikemukakan oleh para ahli yang pada dasarnya mempunyai arti yang sama.

Menurut M. Nafarin (2007:11) adalah sebagai berikut :

> "Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa".

Menurut Welsch (2001:15) yang diterjemahkan oleh purwatiningsih dan maudy pengertian budget atau anggaran adalah sebagai berikut :

> "Suatu pendekatan yang sistematis dan formal untuk tercapainya pelaksanaan fungsi perencanaan sebagai alat membantu pelaksanaan tanggung jawab manajemen".

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2000:15) adalah sebagai berikut

> "Budget sebagai suatu konsep yang membantu manajemen dalam mencapai tujuannya melalui upaya menuangkannya secara tertulis, sasaran yang akan dicpaai perusahaan mulai dari sasaran utama, sasaran khususu, sampai rinciannya dan penyebabnya".

Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran itu merupakan suatu rencana yang dapat membantu manajemen dalam pencapain tujuan perusahaan untuk masa yang akan datang.

2.1.2 Faktor-Faktor dalam Penyusunan Anggaran

Suatu budget dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran (*forecast*) yang termuat didalamnya cukup akurat. Sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penafsiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun *budget*.

Menurut M. Munandar (2001:10-11) faktor-faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu :

" 1. Faktor *Intern*

2. Faktor *Ekstern* ".

Adapun penjelasan dari faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

1. Faktor *Intern*

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :

a. Penjualan tahun-tahun lalu.
b. Kebijaksanaan perusahan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi.
c. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
d. Modal kerja yang dimilki perusahaan.
e. Fasilitas-fasilitas lainnya yang dimilki perusahaan.
f. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, dibidang produksi, dibidang pembelanjaan, dibidang administrasi maupun di bidang personalia.

Sampai batas-batas tertentu perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor intern ini dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Misalnya modal kerja yang sekarang dimiliki dirasakan kurang untuk periode *budget* yang akan datang, maka perusahaan dalam batas-batas tertentu msih bisa menambah misalnya dengan meminta kredit Bank.

Demikian pula halnya denagan mesin-mesin, perlatan-peraltan, tenaga kerja serta fasilitas-fasilitas lain dalam batas-bats tertentu masih bias disesuaikan dengan apa yang diinginkan untuk periode *budget* yang akan datang. Baik

ditambah maupun dikurangi, oleh sebab itu faktor-faktor *intern* ini sering disebut juga faktor *controlable* (dapat diatur), yaitu faktor-faktor yang dalam batas-batas tertentu masih bias disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode *budget* yang akan datang.

2. Faktor *Ekstern*

Yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.

Adapun faktor-faktor tersebut antara lain berupa :

a. Keadaan persaingan.
b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
c. Tingkat penghasilan masyarakat.
d. Tingkat pendidikan masyarakat.
e. Tingkat penyebaran penduduk.
f. Agama, adat, istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
g. Berbagai kebijaksanan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, social, budaya maupun keamanan.
h. Keadaan perekonomian nasional maupun internaisonal, kemajuan teknologi dan sebagianya.

Terhadap faktor-faktor *ekstern* ini, perusahaan tidak mampu untuk mengaturnya sesuai dengan apa yang diinginkannya dalam periode *budget* yang akan datang. Oleh karena itu faktor-faktor *ekstern* ini sering disebut sebagai faktor yang *un-controlable* (tidak dapat diatur) yaitu faktor-faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan denagn keinginan pemilihan. Akibatnya

perusahaan yang harus menyesuaikan dirinya, menyesuaikan kebijaksanaan-kebijaksanaannya dengan faktor-faktor lain tersebut.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku pelaksana anggaran. Menurut M. Nafarin (2007:11-12) adapun cara mempertimbangkan hal-hal tersebut sebagai berikut antara lain :

" 1. Anggaran harus dibuat serealitas dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau tinggi, Anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan.
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (Direksi).
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi justru termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini ".

2.1.3 Manfaat Anggaran

Rencana tahunan perusahaan harus disusun setiap tahun. Rencana bisa yang bersifat jangka panjang, jangka menengah atau pendek. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:11-12) beberapa kegunaan rencana ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

" 1. Agar setiap orang mengetahui arah yang akan dicapainya.
2. Sebagai pedoman (*stewardship guidance*) dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan dicapai.
3. Sebagai alat penting dalam pelaksanaan pengawasan.
4. Sebagai alat menerjemahkan filosofi dan tujuan utama perusahaan.
5. Sebagai media untuk menilai prestasi perusahaan dan orang-orangnya baik dalam merumuskan tujuan maupun dalam mencapainya.
6. Dapat meningkatkan prestasi karyawan ".

2.1.4 Fungsi Anggaran

Ada beberapa fungsi dalam anggaran, menurut M. Nafarin (2007:28-30) yaitu sebagai berikut :

“ 1. Fungsi Perencanaan
2. Fungsi Pelaksanaan
3. Fungsi Pengawasan “.

Berdasarkan fungsi-fungsi yang telah disebutkan diatas, maka penjelasannya sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan

   Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikn kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. Aspek yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Jdi fungsi anggarannya yaitu menentukan rencana belanja dari sumber dana yang ada seefisien mungkin.

2. Fungsi Pelaksanaan

   Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).

3. Fungsi Pengawasan

   Anggaran merupakan alat pengawasan/pengendalian. Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

   a. Membandingkan realisasi dengan rencana.
   b. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu.

Sehinggan anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengawasan oleh manajer untuk bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapai.

2.1.5 Tujuan Penyusunan Anggaran

Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, menurut M. Nafarin (2007:19) antara lain sebagai berikut:

" a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
d. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
e. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan ".

Adapun alasan yang mendorong perusahaan menyusun rencana menurut untuk menghadapi waktu yang akan datang, menurut M. Munandar (2001:2-3) antara lain adalah :

" 1. Waktu yang akan datang perusahaan dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
2. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapakan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilihnya nanti.
3. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Denagan adanya rencana berarti ada suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju kesasaran perusahaan yang telah ditetapkan ".

2.1.6 Kelemahan Anggaran

Namun disamping kegunaan. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:12) adapun keterbatasan dalam rencana (anggaran) yaitu sebagia berikut :

" 1. Anggaran hanya merupakan rencana yang belum pasti tercapai.
2. Anggaran tidak bisa bekerja secara otomatis.
3. Rencana harus terus menerus dipantau dan disesuaikan bila perlu.
4. Rencana masih tetap mememerlukan pertimbangan-pertimbangan rasional dari pimpinan ".

Menurut M. Nafarin (2007:12) adapun kegagalan dalam menyusun anggaran apabila hal-hal ini tidak diperhatikan yaitu antara lain :

" 1. Pembuat anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir kedepan dan tidak memiliki wawasan yang luas.
2. wewenang dalam membuat anggaran tidak tegas.
3. Tidak didukung oleh masyarakat.
4. Dana tidak cukup ".

2.1.7 Jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokan dari beberapa segi. Menurut M. Nafarin (2007:31-34) sebagai berikut :

" 1. Segi Dasar Penyusunan.
2. Segi Cara Penyusunan.
3. Segi Jangka Waktu.
4. Segi Bidang.
5. Segi Kemampuan Menyusun.
6. Segi Fungsi ".

Adapun penjelasannya dari jenis-jenis anggaran sebagai berikut :

1. Segi Dasar Penyusunan

a. Anggaran Variabel (*Variabel Budget*)

Anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang disesuaikan pada tingkatan aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

b. Anggaran Tetap (*Fixed Asset*)

Anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Cara ini dipakai apabila asumsi dasar yang digunakan tidak berubah sama sekali. Padahal dalam kenyataannya, asumsi dan kondisi yang sebenarnya terjadi.

2. Segi Cara Penyusunan

a. Anggaran Periodik *(Periodic Budget*)

Anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu. Pada umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

b. Anggaran Tertentu (*Continuous Budget*)

Anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat. Misalnya tiap bulan diadakan anggaran sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Segi Jangka Waktu

a. Anggaran Jangka Pendek(*Short Range Budget*)

Anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun, yang dapat meliputi jangka waktu tiga bulan, enam bulan tergantung sifat dan kebutuhan perusahaan.Disebut juga anggran taktis.

b. Anggaran Jangka Panjang (*Long Range Budget*)

Anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Perencanaan jangka panjang ini biasanya meliputi bidang-bidang khusus seperti penjualan yang akan datang, biaya investasi, kebutuhan akan modal. Anggran ini disebut juga Anggaran strategis.

4. Segi Bidang

a. Anggaran Operasional (*Operational Budget*)

Anggaran yang menyusun anggaran laba rugi. Contohnya : anggaran penjualn, anggaran biaya pabrik, anggraan biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, biaya administrsi dan umum.

b. Anggaran Keuangan (*Financial Budget*)

Anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya : anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang.

5. Segi Kemampuan Menyusun

a. Anggaran Komperehensif

Rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap menyuluruh dari aktivitas dalam perusahaan. Anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

b. Anggran Parsial

Anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja, mempunyai ruang lingkup yang sangat terbatas.

6. Segi Fungsi

   a. Anggaran Tertentu

      Anggaran yang diperlukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.

   b. Anggaran Kinerja

      Anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

2.1.8 Cara dan Mekanisme Konsep *Budget*

Ada beberapa cara dan mekanisme konsep anggaran. Menurut Sofyan Syafri harahap (2001:74-75) sebagai berikut antara lain :

" 1. Perencanaan.
2. *Stewardship* (Pedoman).
3. Koordinasi.
4. Pengawasan.
5. Pelaporan ".

Cara dan mekanisme yang dijelaskan diatas, maka berikut penjelasannya yaitu sebagia berikut :

1. Perencanaan

   Budget adalah merupakan *tool of planning*. Tujuan perusahaan dalam berbagai bentuk tujuan umum, tujuan khusus, strategi perusahaan, dan tujuan yang dijabarkan dalam bentuk angka kuantitatif dimasukan budget ini. Dan *budget* inilah yang nanti menjadi kompas, arah, dan pedoman kerja manajemen perusahaan.

2. *Stewardship* (Pedoman)

   Budget adalah merupakan *tool of stewardship*. *Budget* sudah merupakan arah dan tujuan yang akan dicapai akan dijadikan sebagi media mengarahkan semua kegiatan, semua bagian dan manajemen dalam mencapai tujuannya. Dalam budget sudah terangkum semua apa yang akan dilaksanakan, bagaimana cara melaksanakannya dan pilihan ini sudah merupakan hasil pemilihan dari berbagai alternatif yang terbaik sesuai dengan kondisi usaha dan kondisi ekonomi. Jika *budget* tidak berfungsi seperti ini maka sebaiknya agar cepat-cepat dilakukan koreksi atau revisi *budget.*

3. Koordinasi

   Budget itu adalah merupakan *tool of coordinating. Budget* dapat membantu mengkoordinir semua sumber daya, dana dan manusia yang ada dalam perusahaan sehingga searah dengan tujuan perusahaan. *Budget* harus dapat menyesuaikan dan mengharmoniskan semua kegiatan, semua kepentingan bagian dan mengarahkannya pada tujuan organisasi.

5. Pengawasan

   Budget yang merupakan *tool of control*. Bahwa *budget* dapat dijadikan sebagai alat untuk melakukan fungsi pengawasan. Dengan adanya *budget* maka standar kerja sudah ada, kemudian sistem akuntansi atau sistem informasi lainnya akan menjadi angka realisasi yang dapat kita hadapkan dengan standar atau sasaran yaitu *budget*.

6. Pelaporan

   Pelaksanaan *budget* harus terus dimonitor dan dievaluasi. Laporan yang dibuat oleh manajemen berisi informasi tentang realisasi yang dicapai perusahaan harus dibandingkan dengan *budget* sehingga diketahui *variance* (penyimpangan) sehingga dari laporan ini manajemen dapat melakukan tindak lanjut, berupa pengkajian apa penyebab terjadinya penyimpangan itu.

   Hasil dari pengkajian ini akan dapat digunakan untuk :

1. Mengoreksi bagian yang mengalami *unfavorable* (tidak menguntungkan).
2. Menjadikan penghargaan kepada bagian yang mengalami *favorable* (menguntungkan) sebagai percontohan.
3. Memberikan hukuman kepada bagian yang mengalami *unfavorable.*
4. Menjadikannya sebagai bahan perbaikan *budget* tahun berjalan.
5. Menjadikannya sebagai bahan penyusunan *budget* dimasa yang akan datang.

2.1.9 Proses Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksana kegiatan *budgeting* lainnya ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab akan kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan lainnya tidak harus ditangani oleh pimpinan tertinggi perusahaan sendiri, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan.

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:83) menyatakan bahwa :

"Proses penyusunan *budget* adalah tahapan kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan budget sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya".

Untuk menyusun *budget* perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode sangat tergantung pada kondisi keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Menurut Sofyan Syafri H. (2001:83) Tingkatan rencana dapat dilihat sebagai berikut :

Strategi	Manajer Puncak
Taktik	Manajer Menengah
Operasional	Manajer Bawah

Menurut Sofyan Syafri H. (2001:83-84) cara pembuatan *budget* sebagai berikut :

" A. Ditinjau dari siapa yang membuatnya terdiri dari :
   a) Otoriter atau *Top Down.*
   b) Demokrasi atau *Bottom Up*.
   c) Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*.
B. Ditinjau dari segi mulai menyusun terdiri dari :
   a) *A Priori*.
   b) *A Posteriori*.
   c) *Pragmatis* ".

Adapun penjelasannya sebagai berikut :

A. **Ditinjau dari Siapa yang Membuatnya**.

Dengan ditinjau dari segi siapa yang membuatnya, maka penyusunan *budget* dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

a) Otoriter atau *Top Down*

Budget disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan dan *budget* inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

b) Demokrasi atau *Bottom Up*

Budget disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. *Budget* disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang.

c) Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya diatas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Metode yang terbaik tergantung pada kondisi perusahaan dimana sebagai berikut :

1. Metode Otorisasi bisa cepat dan memenuhi selera pimpinan tetapi belum tentu dapat menggerakan partisipasi bawahan. Tetapi metode ini sangat tepat dipakai jika kemampuan bawahan relatif rendah.
2. Metode Demokrasi agak lambat prosesnya, karena melibatkan banyak orang dengan banyak sifat dan keinginan. Tetapi metode ini dapat mengajak partisipasi dan tanggung jawab bawahan. Dan ini diikuti jika sumber daya manusia (SDM) perusahaan memiliki kemampuan untuk itu. Sedangkan

Metode campuran dapat mengurangi kelemahan-kelemahan di dua metode tersebut.

B. Ditinjau Dari Segi Mulai Menyusun.

Dilihat dari segi mana kita menyusun anggaran ada beberapa cara menyusun anggaran yaitu :

a) A Priori

Dalam metode ini dalam menyusun anggaran dimulai dari penetapan angka laba yang diinginkan oleh perusahaan atau pemilik. Setelah laba ditetapkan maka semua pos yang berkaitan dengan upaya mencapai laba ini baru dihitung dan direncanakan kemudian.

Keuntungan metode ini adalah karena laba ditetapkan terlebih dahulu maka bagian lain yang terlibat dalam penciptaan laba ini diharapkan akan termotivasi untuk mencapai laba yang ditetapkan itu.

b) A Posteriori

Dalam metode ini laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan atau produksi. Dalam hal ini misalnya didahului dengan menetapkan angka penjualan, pembelian, biaya-biaya, kesempatan untuk menyampaikan *budgeting*nya dan laba yang diharapkan dan setelah semua diperhitungkan maka akan dapat diketahui angka laba.

Keuntungannya anggaran ini akan lebih akurat, karena semua bagian terlibat. biasanya bagian-bagian inilah yang lebih tahu batas kemampuan mereka. Adapun kerugiannya yaitu mungkin dalam prosesnya lebih lama.

c) Pragmatis

Dalam metode ini anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penetapan anggaran dilakukan secara ilmiah berdasarkan standar yang dihitung secara alamiah pula atau berdasarkan pengalaman-pengalaman tahun-tahun sebelumnya. Metode ini lebih realistis jika kita lihat pengalaman yang lalu tetapi kurang melihat peluang masa yang akan datang.

2.2 Anggaran Biaya administrasi dan Umum

Anggaran terdiri dari beberapa jenis diantaranya yaitu anggaran biaya administrasi dan umum. Biaya-biaya ini dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka pengawasan dan pemberian jasa-jasa kepada setiap fungsi perusahaan.

2.2.1 Pengertian Biaya Administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum merupakan biaya yang menjadi tanggung jawab fungsi manajer. Beberapa pendapat mengenai biaya administrasi dan umum sebagai berikut :

Menurut M. Nafarin (2007:231) menyatakan bahwa

> "Beban administrasi dan umum adalah beban yang umumnya terjadi pada bagian personalia, bagian keuangan, dan bagian umum. Seperti beban gaji pimpinan dan para staff, beban depresiasi peralatan kantor, beban pemeliharaan kantor dan beban umum lainnya".

Sedangkan Menurut Welsch (2000:273) yang diterjemahkan oleh purwatiningsih dan maudy adalah sebagai berikut :

> "Biaya adiminstrasi adalah biaya-biaya yang timbul pada saat pusat-pusat tanggung jawab yang menyediakan pengawasan dan jasa kepada semua fungsi yang ada dalam perusahaan".

Sehingga biaya administrasi dan umum itu merupakan biaya yang penting dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan yang dimana biaya tersebut meliputi biaya gaji para pegawai yang ada diperusahaan, serta biaya-biaya lain yang menunjang kegiatan perusahaan.

2.2.2 Pengertian Anggaran Biaya Administrasi dan Umum

Anggaran beban administrasi dan umum merupakan salah satu unsur beban usaha. Menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:109) menyatakan bahwa sebagai berikut

> "Anggaran biaya administrasi dan umum adalah anggaran yang berisi semua biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk direksi dan stafnya, bagian keuangan, dan bagian administrasi".

Dan menurut M. Munandar (2001:187) anggaran biaya administrasi dan umum adalah sebagai berikut

> *"*Anggaran biaya administrasi dan umum adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat didalamnya lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan. Secara keseluruhan yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya administrasi, jumlah biaya administrasi dan waktu (kapan) biaya administrasi tersebut terjadi dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya administrasi tersebut terjadi".

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa bilamana perusahaan membagi kantor administrasi (bagian administrasi) menjadi beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya administrasi dari masing-masing bagian (departemen) tersebut juga harus diperinci dan dipisahkan secara jelas.

Adapun pembagian bagian administrasi menjadi beberapa bagian (departemen) banyak tergantung pada masing-masing perusahaan. Perusahaan yang besar, dimana urusan administrasi cukup banyak dan komplek akan

membagi bagian administrasi menjadi bagian-bagian (departemen) yang cukup banyak pula. Sedangkan perusahaan yang kecil, dimana urusan administrasinya sederhana, hanya akan membagi bagian administrasi menjadi satu atau dua bagian (departemen) saja.

Menurut M. Munandar (2001:187) Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan oleh perusahaan antara lain :

" 1. Bagian sekretariat (Tata Usaha) yang menangani urusan surat menyurat dan arsip.
2. Bagian keuangan (Pembukuan) untuk menangani urusan pembukuan (akuntansi) dan masalah keuangan.
3. Bagian perlengkapan (Rumah Tangga) yang menangani urusan perlengkapan-perlengkapan dan keperluan-keperluan kantor administrasi seperti misalnya penyediaan kertas-kertas untuk surat menyurat, pemeliharaan danperbaikan alat-alat kantor (mesin tulis, meja kursi dan sebagainya), pemeliharaan gedung dan sebagainya.
4. Bagian personalia yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia.
5. Bagian hubungan masyarakat (Humas) yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan pihak dan diluar perusahaan ".

Salah satu unsur beban administrasi dan umum adalah beban depresiasi kendaraan, beban depresiasi peralatan kantor, alat kantor. Anggaran beban administrasi dan umum adalah salah satu anggaran operasional. Oleh karena itu anggran beban administrasi dan umum diperlukan dalam menyusun anggaran laba rugi.

2.2.3 Proses Anggaran Biaya Administrasi dan Umum

Manajer dapat membuat anggaran biaya administrasi dan umum berdasarkan rencana dan program-program yang spesifik, karena sebagian besar biaya administratif bersifat tetap, maka analisis terhadap catatan historis biasanya sudah dapat memberikan kita dasar yang kuat untuk membuat anggarannya.

Anggaran biaya administrasi dan umum sulit untuk direncanakan dan dikendalikan. Menurut Jae K. Shim dan Joel G (2001:161) yang diterjemahkan oleh Julius dan Neneng salah satu cara pendekatannya ialah dengan :

" 1. Menetapkan rentang biaya yang dapat diterima sebagai persentase dari penetapan untuk mencapai target laba.
2. Meninjau biaya administrasi dan umum menentukan berapa banyak yang harus dialokasikan untuk setiap area ".

2.2.4 Kegunaan Anggaran Biaya Administrasi dan Umum

Secara umum semua *budget* atau anggaran termasuk juga anggaran biaya administrasi dan umum, menurut M. Munandar (2001:188) anggaran biaya administrasi dan umum mempunyai tiga kegunaan pokok yaitu :

" 1. Sebagai pedoman kerja, yang memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.
2. Sebagai alat pengorganisasian kerja, agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik.
3. Sebagai alat pengawasan kerja, yang menjadi tolok ukur, alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan ".

Sedangkan secara khusus, anggaran biaya administrasi dan umum berguna sebagai dasar untuk menyusun anggaran kas, karena sebagian dari biaya-biaya administrasi tersebut memerlukan pengeluaran kas.

2.3 Kerangka Pemikiran

PT. PLN (Persero) Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Jawa Bali Region Jawa Barat PT. PLN(Persero) merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah, yang bertanggung jawab atas pengelolaan serta pemeliharaan sarana sistem pengaturan pengendalian tenaga listrik dan juga merupakan suatu asset penting yang harus dijaga dengan baik. Dimana perusahan ini bergerak dibidang penyedia listrik Negara, maka perusahaan ini dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik dalam penyediaan jasa khususnya jasa listrik.

Didalam melakukan kegiatan operasionalnya atau kegiatan penyediaan jasa listrik PT. PLN (Persero) Penyalur dan Pusat Pengatur Beban Jawa Bali Region Jawa Barat (P3BJB) memilki beberapa Deputi, yaitu salah satunya Deputi manager Keuangan yang dimana dibantu oleh dua orang supervisor yaitu supervisor keuangan dan Assupervisor akuntansi. Dimana supervisior keuangan bertanggung jawab mengelola sub.bidang keuangan dan akuntansi, mengendalikan dan mengawasi kebutuhan dan dropping tunai anggaran operasi dan investasi region sesuai dengan RKAP. Dengan adanya anggaran tersebut maka dapat dijadikan sebagai alat yang diperlukan untuk proses perencanaan.

Anggaran tersebut merupakan tolok ukur untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu memperkecil pengeluaran dan mencapai laba semaksimal mungkin. Menurut M. Munandar (2001:1) mendefinisikan anggaran sebagai berikut :

” *Budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang ”.

Dengan anggaran yang baik maka perencanaan suatu perusahaan pun akan lebih baik sehingga dapat memperkecil kerugian atau pembengkakan pengeluaran.

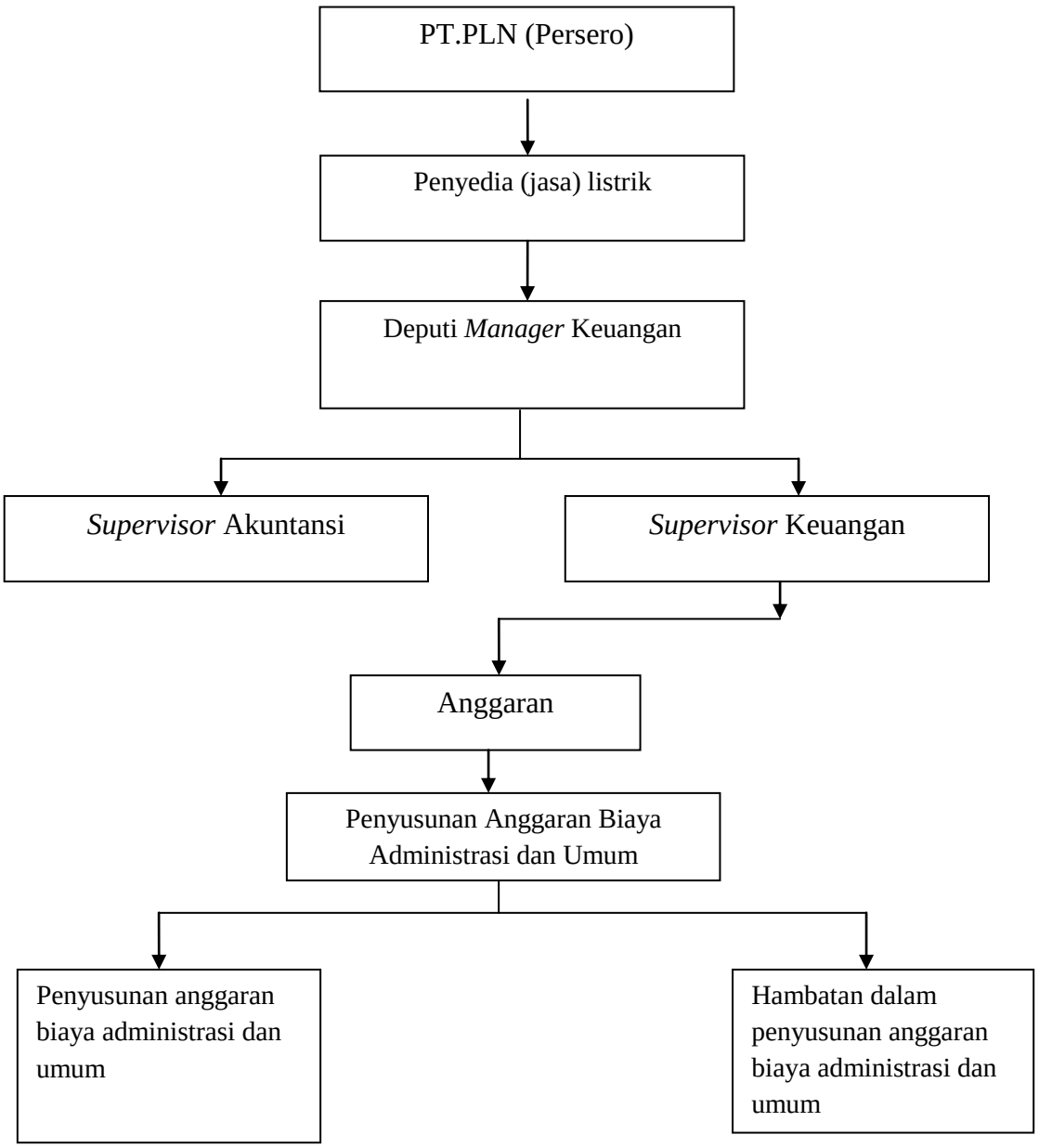
Anggaran terdiri dari beberapa jenis diantaranya yaitu anggaran biaya administrasi dan umum. Dimana anggaran biaya tersebut merupakan bagian penting dalam kegiatan operasional perusahaan, karena berkaitan dengan pembiayaan perusahaan secara keseluruhan. Maka diperlukan pelaksanaan penyusunan anggaran biaya administrasi dan umum yang sesuai dengan kebijakan yang telah diterapkan oleh perusahaan.

Penyusunan anggaran yang sesuai dengan kebijakan yang ada, maka anggaran yang dihasilkan akan berjalan dengan baik ataupun hasil perkiraan atau perencanaan tidak akan menyimpang. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:83) menyatakan bahwa :

“ Proses penyusunan *budget* adalah tahapan kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan budget sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya”.

Disamping menyusun anggaran biaya tersebut, perusahaan pasti seringkali menghadapi kendala yang dapat menyebabkan kesulitan dalam penyusunannya yaitu sulit dalam memerkirakan dan mengendalikan anggaran seperti SPPD dan biaya rapat atau konsumsi, sehingga sudah seharusnya mengambil tindakan yang dapat meminimalisir hambatan tersebut.

Berikut ini adalah skema dari kerangka pemikiran :



Gambar 2.1

Skema Kerangka Pemikiran