BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Setiap aktivitas perusahaan dalam menjalankan usahanya selalu mempunyai suatu rencana yang matang untuk mencapai suatu tujuan yang dicita-citakan. Rencana-rencana tersebut disusun secara matang yang nantinya akan dipakai sebagai pedoman dalam setiap langkah pelaksanaan kegiatan usahanya seperti yang telah dikemukakan di muka bahwa pada hakekatnya, tujuan perusahaan yang ingin dicapai pada dasarnya bermuara pada usaha untuk memaksimalkan kesejahteraan *stake holders*, dengan melakukan pentahapan atau pembabakan pembangunan dan pengembangan perusahaan dengan sistematis dan berkelanjutan. Oleh karena itulah, maka rencana-rencana perusahaan untuk melaksanakan kegitan usahanya perlu dibuat dan rencana tersebut dituangkan dalam bentuk anggaran.

Anggaran organisasi perusahaan merupakan pedoman bagi segala tindakan yang dilaksanakan dan di dalam anggaran disajikan rencana penerimaan dan pengeluaran dalam satuan rupiah yang disusun menurut klasifikasinya secara sistematis, jumlah penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan dapat dicapai dalam tahun anggaran tertentu, pada hakikatnya menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh para manajer perusahaan bersama-sama karyawannya.

Pengertian anggaran organisasi perusahaan dan anggaran pemerintah sebenarnya tidak jauh berbeda baik dalam proses penyusunan maupun dalam tujuan dibuatnya anggaran. Demikian pula dalam hal penerimaan dan pengeluaran, baik anggaran organisasi perusahaan maupun pemerintah keduannya mempunyai tujuan yang sama yaitu merencanakan dan mengatur berapa rupiah uang akan dikeluarkan dalam satu periode tahun anggaran. Hanya saja di dalam istilah pos-pos anggaran ada perbedaan diantara keduannya, yang sebenarnya maksudnya sama yaitu merinci dari mana diperoleh penerimaan dan untuk apa pengeluaran dilakukan.

Dalam pengelolaan perusahaan, dimana manajemen puncak menetapkan kearah mana perusahaan akan dijalankan. Manajemen puncak menyusun semacam *blue point* tentang kondisi yang hendak dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang. *Blue point* ini berupa program jangka panjang yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan, dan lain sebagainnya.

Untuk lebih jelasnya berikut ini dikemukakan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian anggaran yang satu sama lain pada prinsipnya tidak jauh beda.

Niswonger and Philip dalam bukunya "*Accounting Principles*" menyatakan :

> **"Anggaran adalah pernyataan tertulis yang resmi mengenai rencana manajemen untuk masa depan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan." (Niswonger and Philip,1997:465)**

Sedangkan Matz and Usry dalam bukunya " *Cost Accounting: Planning and Control*" menyatakan nada yang sama yaitu:

"Anggaran (*budget*) hanyalah merupakan suatu rencana yang dinyatakan dalam nilai uang atau satuan kuantitatif lainnya."
(Matz and Usry,1993:3)

Dari kedua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana tertulis yang dinyatakan secara kuantitatif mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dimasa yang akan datang.

Anggaran pada dasarnya haruslah menyeluruh, dalam arti bahwa anggaran itu harus mencakup berbagai aktivitas perusahaan,. Anggaran yang dibuat untuk setiap bagian organisasi haruslah merupakan bagian dari "*Master Budget*" atau rencana induk. Selanjutnya Copeland and Doscher dalam bukunya " *Managerial Accounting*" menyatakan:

" A Comprehensive system of budgeting consist or at least three type of budgets; operation budget, financial budget, and special decision budget."
(Copeland and Doscher,1990:39)

Jadi dapat diketahui bahwa *master budget* terdiri atas:

- Anggaran Operasional (*operational budget*)
- Anggaran financial (*financial budget*)

Heckert and Willson dalam bukunya "*Controllership*" merinci anggaran operasional sebagai berikut:

"1. Anggaran Penjualan
2. Anggaran Produksi
3. Anggaran Bahan atau Persediaan
4. Anggaran Pembelian
5. Anggaran Tenaga Kerja
6. Anggaran Biaya Pabrikasi
7. Anggaran Pokok Barang- barang yang di jual
8. Anggaran Biaya Administrasi Umum
9. Anggaran Biaya Penjualan
10. Anggaran Periklanan
11. Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan

12. Anngaran Pendapatan dan biaya lain- lain
13. Anggaran Harta Tetap" (Heckert and Willson,1990:164)

Untuk anggaran *financial*, Copeland and Doscher dalam bukunya " *Managerial Accounting*" menyatakan:

> ***" Financial budget are concerned with expected cash receipts or disbursement financial position and result of operations."***
> **(Copeland and Doscher,1990:40)**

Sedangkan mengenai anggaran pengeluaran modal, penulis kutipkan pendapat Welsch, Hilton and Gordon dalam bukunya "*Budgeting; Profit Planning and Control*" sebagai berikut:

> **'Pengeluaran modal adalah penggunaan dana untuk menyediakan harta operasi yang akan datang (a) menolong untuk memperoleh pendapatan dimasa mendatang atau (b) mengurangi biaya masa datang. Pembiayan modal mencakup antara lain harta tetap (untuk operasi) seperti tanah, bangunan pabrik, mesin- mesin, peralatan, renovasi besar dan paten" (Welsch, Hilton and Gordon, 2000:356)**

Dengan adanya pengelompokan anggaran diatas akan memudahkan penetapan urutan-urutan rencana yang dituangkan dalam anggaran agar berfungsi sebagaimana yang diharapkan, maka harus terdapat koordinasi antar bagian dalam perusahaan dalam mempersiapkan penyusunan anggaran.

Anggaran biasanya dalam satuan uang, walaupun dalam kenyataannya anggaran juga dinyatakan dalam satuan lain yang sesuai, misalnya dalam jam kerja untuk upah, namun pada akhirnya perusahaan harus menyatakan dalam satuan uang, anggaran hanya akan berarti bila dihubungkan dengan satu periode di masa yang akan datang.

2.1.1 Karakteristik Anggaran

Menurut pendapat Mulyadi dalam bukunya "Aku ntansi Manajemen: konsep, manfaat dan rekayasa" mengemukakan bahwa anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut ini:

> **"1. Anggaran disusun berdasarkan program.**
> **2. Anggaran disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang di bentuk dalam organisasi perusahaan.**
> **3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian" (Mulyadi, 2001,511)**

1. Anggaran Disusun Berdasarkan Program

Proses Manajemen perusahaan dimulai dengan perencanaan stratejik (*strategic planning*) yang didalamnya terjadi proses penetapan tujuan perusahaan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dipilih, proses manajemen perusahaan kemudian diikuti dengan penyusunan program-program untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik.

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penafsiran sumber yang dialokasikan kepada tiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik.

Rencana jangka panjang yang diterapkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci perencanaan program, sehingga angaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak

disusun berdasarkan program pada dasarnya perusahaan seperti berjalan tanpa tujuan yang jelas.

2. Anggaran Disusun Berdasarkan Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban yang Dibentuk Dalam Organisasi Perusahaan.

Menurut karakteristik masukan dan keluaran, pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat dibagi menjadi 4 golongan: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Proses pengendalian pusat biaya kebijakan dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang disetuji oleh manajemen puncak. Anggaran biaya ini merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan. Anggaran biaya ini bukan merupakan tolak ukur efisiensi namun untuk memberikan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran.

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur kinerjanya berdasarkan pendapatanya, manajer pusat pendapatan tidak diminta pertanggungjawaban mengenai masukannya karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukan atau keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

3. Anggaran Berfungsi Sebagai Alat Perencanaan dan Alat Pengendalian.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan angaran harus memenuhi syarat berikut ini:

a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
b. Organisasi anggaran.
c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim pesan dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

2.1.2 Dasar-dasar Penyusunan Anggaran

Keberhasilan penyusunan suatu anggaran tergantung dari pokok-pokok yang harus ada dalam perusuhaan seperti yang diungkapkan Matz and Usry dalam bukunya "*Cost Accounting: Planning and Control*" menyebutkan :

> **'Bagan organisasi da n bagan perkiraan perusahaan merupakan kerangka dasar bagi penyusunan sistem perencanaan manajerial dan pengendalian anggaran yang terkoordinasi dan efisien.**
> **Bagan organisasi merumuskan tanggungjawab fungsional dari para pelaksana dan dengan demikian merupakan dasar untuk menilai anggaran yang ditetapkan" (Matz and Usry,1993:8)**

Demikian juga yang menjadi kerangka dasar yang harus ada dalam setiap perusahaan sehubungan dengan program anggaran adalah:

1. Struktur organisasi.

Dengan adanya struktur organisasi yang baik, maka batas wewenang dan tanggungjawab pada setiap tingkat manajemen dalam perusahaan dapat digariskan dengan tepat sesuai dengan prinsif organisasi, karenanya harus ada satu/beberapa orang yang jelas untuk program anggaran.

Matz and Usry dalam bukunya "*Cost Accounting: Planning and Control*" menyebutkan siapa-siapa yang termasuk dalam panitia anggaran:

> ***" The budget commite is composed of executives in change of major function of the business and includes the sales manager, the production manager, the chief engineer, the treasurer, and the controller."***
>
> **(Matz and Usry,1993:9)**

Selanjutnya disebutkan fungsi-fungsi dari panitia anggaran sebagai berikut :

> **"1. Menetapkan kebijakan umum**
> **2. Meminta, menerima dan meninjau estimasi anggaran masing-masing bagian**
> **3. Mengusulkan perbaikan- perbaikan atas estimasi anggaran tersebut**
> **4. Menyetujui anggaran serta perbaikan-perbaikanya**
> **5. Menerima dan menganalisis berbagai laporan anggaran**
> **6. Memberikan rekomendasi bagi tindakan yang dirancang guna meningkatakan efisiensi bila diperlukan."**
>
> **(Matz and Usry,1993:3)**

2. Chart of Accounts.

Kerangka selanjutnya yang harus ada adalah *chart of accounts* yang sama yang dipergunakan untuk menyusun anggaran dan akuntansi. Sebaiknya *chart of accounts* ini disusun menurut bidang pertanggungjawaban manajer pada masing-masing tingkat manajemen, sehingga sistem akuntansi akan menghasilkan apa yang disebut dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan sistem akuntansi tersebut, maka setiap penyimpangan anggaran dapat ditunjuk manajer yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

3. Dukungan Top Manajemen.

Penyusunan anggaran membawa banyak persoalan, karenanya akan terdapat oposisi terhadapnya. Hanya dukungan penuh dari top manajemen program anggaran akan dapat dilaksanakan dengan baik oleh bawahan artinya, agar supaya pelaksanaan terjadi secara efektif, top manajemen harus yakin akan manfaatnya.

Selain dasar-dasar yang telah diuraikan diatas, manajemen harus menetapkan *budget*. Target itu harus merupakan sesuatu yang secara pantas dapat dicapai, tetapi yang merupakan suatu tantangan yang sesungguhnya. Karenanya target yang dimaksud harus wajar dalam arti target itu harus merupakan prestasi yang diharapakan dengan operasi yang efisien didalam keadaan yang diperkirakan akan berlangsung selama periode anggaran.

Adanya penelitian akan menambah sempurnanya suatu program anggaran sebab anggaran merupakan rencana masa depan yang didasarkan pada masa lalu dan harapan-harapan masa mendatang.

2.1.2.1 Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran untuk setiap perusahaan tidaklah sama, karena setiap perusahaan mempunyai permasalahan yang berbeda tergantung jenis/sifat dan besar kecilnya perusahaan tersebut.

Keberhasilan melaksanakan suatu program anggaran menjadi tanggungjawab bagian pelaksana. Bagian anggaran dan panitia anggaran bertanggungjawab mengarahkan dan mengawasi pekerjaan anggaran.

Estimasi anggaran harus disiapkan oleh bagian-bagian pelaksana yang ada dalam perusahaan seperti manajer penjualan, manajer pemasaran, manajer produksi dan lain-lain. Berikut ini pendapat dari Copeland and Doscher dalam bukunya: "*Managerial Accouting*" mengenai prosedur penyusunan anggaran, sebagai berikut:

> ***"The budget committee usually begins budget preparation by examining the sales or output activity, since these data dictate the amount of inputs that will be required daring the period."***
>
> **(Copeland and Doscher,1990:35)**

Agar anggaran berhasil dengan baik, maka penyusunan anggaran harus sudah dipersiapkan jauh sebelum pelaksanaan anggaran dimulai (beberapa bulan). Dengan demikian mempunyai waktu yang cukup untuk membuat pertimbangan dan penelitian atas hal-hal yang dianggap penting.

Titik berat penyusuanan anggaran harus dipusatkan pada suatu program yang sangat terpengruh oleh faktor-faktor yang sangat luas, seperti kecenderungan pasar, pertumbuhan ekonomi, populasi, tindakan moneter pemerintah, kemungkinan tenaga beli konsumen dan faktor lainnya.

Apabila rencana anggaran telah diajukan pada pimpinan dan kemudian telah disahkan, maka rencana tersebut akan dibagikan kesemua tinggkatan manajemen untuk dilaksanakan. Setiap bagian menerima rencana yang sesuai dengan bagiannya dan biasanya disertai dengan penjelasan tentang adanya pengawasan

selama pelaksanaan nanti, selanjutnya masing-masing bagian akan membuat rencana menyeluruh dan terperinci hari demi hari atau bulan demi bulan tentang pengawasan tersebut.

Apabila ada perubahan-perubahan yang material dalam pelaksanaan selama tahun berjalan, maka revisi yang beralasan dapat dilaksanakan hal ini bisa disebabkan karena pengaruh kebijakan intern seperti adanya perubahan struktur organisasi atau yang sifatnya diluar jangkauan manusia adanya bencana alam. Revisi yang dimaksud merupakan tindakan yang tepat dan ini berlaku umum disetiap perusahaan. Tetapi jika penyimpangan yang dimaksudkan tadi tidak materil, maka tidaklah bijaksana/tepat apabila mengadakan perubahan atas anggaran, tetapi lebih baik membuat penjelasan atas selisih angka itu. Dapat dikatakan, apabila datang waktunya anggaran tidak lagi merupakan rencana yang dapat dicapai maka haruslah direvisi.

2.1.2.2 Proses Penyusunan Anggaran

R.A Supriono dalam bukunya "Akuntansi Manajemen: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan" mengemukakan proses penyusunan anggaran suatu perusahaan sebagai berikut:

> **"1. Menganalisis imformasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang diantisipasi untuk mengetahui SWOT. Manajemen puncak menganalisis informasi masa lampau dan perubahan lingkungan eksternal dimasa depan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dihadapi perusahaan (*Strength, Wenkness, Opportunities and Treatness*), lingkungan eksternal yang diselidiki meliputi misalnya; kondisi perekonomian, persaingan selera konsumen, perkembangan teknologi, sosial, politik dan kebijakan pemerintah.**

2. **Menentukan perencanaan strategi.**
   Atas SWOT, manajemen puncak menentukan perencanaan strategi yaitu penentuan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang.
3. **Mengkomunikasikan organisasi dan rencana jangka panjang.**
   Tujuan organisasi dan rencana jangka panjang di komunikasikan kepada manajemen divisi dan manajer dibawahnya serta komite anggaran agar mereka mengetahui tujuan yang akan dicapai dan cara-cara pokok untuk mencapai tujuan tersebut.
4. **Memilih taktik, mengkoordinasi kegiatan, mengawasi kegiatan atas dasar tujuan organisasi dan rencana jangka panjang yang telah disusun oleh manajemen puncak. Manajer divisi menyusun pemilihan taktik, yaitu memilih cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang berhubungan dengan pengkoordinasian semua kegiatan dibawah departemennya, dan manajer seksi bertanggungjawab untuk merencanakan pengawasan, supervisi terhadap kegiatan seksinya.**
5. **Menyusun usulan anggaran**
   Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran untuk bagian organisasi dibawahnya yaitu departemen, demikian pula manajer departemen juga menyusun dan mengkoordinasikan anggaran bagian organisasi dibawahnya yaitu seksi. Usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan kepada komite anggaran.
6. **Menyarankan revisi usulan anggaran**
   Komite anggaran menyerahkan revisi terhadap usulan anggaran setiap divisi agar terdapat sinkronisasi dengan anggaran divisi yang lain serta agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan organisasi yang telah ditentukan oleh manajemen puncak.
7. **Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.**
   Setelah usulan anggaran direvisi oleh setiap divisi yang bersangkutan dan revisinya telah disetujui oleh komite anggaran, maka komite merakit usulan tersebut menjadi anggaran perusahaan.
8. **Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan**
   Anggaran perusahaan mungkin masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi manajemen perusahaan yang resmi. Setelah dilakukan revisi anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan pula kesetiap divisi dan bagian organisasi dibawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sekaligus sebagai alat pengendalian." (R.A Supriono,1991:348-349)

2.1.2.3 Proses Pengendalian Anggaran

Proses pengendalian anggaran didahului dengan penetapan tujuan oleh manajemen pucak dan penetapan strategi untuk mencapainya. Tujuan merupakan hasil yang diinginkan untuk dicapai sedangkan strategi adalah cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan merupakan pernyataan umum mengenai apa yang ingin dicapai oleh organisasi sebagai contoh, keinginan perusahaan untuk memaksimalkan laba, meminimalkan biaya, memperluas pangsa pasar, dan sebagainya. Penetapan tujuan dan strategi untuk mencapainya dilaksanakan dalam proses penyusunan program.

2.1.3 Jangka Waktu Anggaran

Periode yang digunakan untuk suatu anggaran tergantung pada tipe perusahaan, tetapi harus cukup panjang meliputi satu lingkaran produksi dengan memperhatikan:

1. Fluktuasi volume perusahaan musiman.
2. Produksi.
3. Perputaran barang.
4. Kegiatan uang, yang mana ke empat faktor ini merupakan intern, serta faktor ekstern yang meliputi:
    1. Kecenderungan pasar.
    2. Pertumbuhan ekonomi.
    3. Populasi.
    4. Tindakan moneter pemerintah dan lain sebagainya.

Anggaran bukanlah merupakan peramalan hasil kegiatan selama periode yang cukup panjang, sebaliknya anggaran dapat ditetapkan tidak lengkap kecuali jika faktor di atas diperhatikan.

Apabila dengan cermat semua faktor-faktor intern dan ekstern tadi dapat diramalkan, maka anggaran periodik/tahunan yang akan dipakai. Apabila tidak cermat dalam membuat ramalan maka perusahaan dapat menggunakan *continous budgeting*, untuk jangka waktu sebulan, kwartal atau semester.

Penyusunan ini harus didasarkan pada besarnya penyimpangan dari anggaran bulan sebelumnya, jika analisa penyimpangan dilakukan dengan cermat/akurat dan penyusunan anggaran betul-betul didasarkan pada penyimpangan tadi, maka penyimpangan berikutnya akan semakin kecil. Jadi tingkat penyimpangan itu sudah dapat dianggap aman, penyusunan berikutnya dapat dilakukan secara tahunan.

Dalam menentukan jangka waktu/periode anggaran hendaknya tujuan jangka pendek tidak menghambat pelaksanaan tujuan jangka panjang. Dengan demikian anggaran tersebut merupakan suatu kesatuan, karenanya hasil yang dicapai dalam jangka pendek dapat menjadi ukuran karena merupakan sebagian dari hasil anggaran jangka panjang sendiri.

Dasar pertimbangan untuk menyusun anggaran meliputi pertimbangan yang seksama atas alternatif yang ada pada seluruh perusahaan. Pemilihan berbagai alternatif itu ditunjukan untuk memperoleh rencana operasi yang lebih baik, oleh karenanya suatu rencana masih mungkin dirubah sesuai dengan alternatif tadi.

Cara untuk menghitung hasil yang diinginkan didalam anggaran, dapat disusun dengan menggunakan analisa *break-even point*, kapasitas produksi, *return on capital employed*, laba histories dan lain- lainnya seperti rasio-rasio.

2.1.4 Manfaat dan Keterbatasan Anggaran

Anggaran merupakan alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya (*planning, organizing, directing, dan controlling*). Mengenai manfaat anggaran ini akan penulis kutipkan pendapat para ahli.

Copeland and Doscher dalam bukunya "*Managerial Accounting"* menulis:

> ***" Budgeting help bring short-run expectation line with long-run goals."***
> **(Copeland and Doscher,1990:34)**

Sedangkan Horngen dalam bukunya yang berjudul "*Cost Accounting: Amanagerial Emphasis*" menyatakan:

> **"Anggaran merupakan ci ri utama dari kebanyakan sistem pengendalian manajemen. Kalau dikekelola dengan cermat, anggaran akan (a) membantu perencanaan, (b) menyediakan kriteria prestasi, dan (c) meningkatkan komunikasi dan koordinsi dalam organisasi"**
> **(Horngen,2003:510)**

Dari kedua pendapat diatas, jelas manfaat dari anggaran adalah memberikan petunjuk kearah mana perusahaan, sehingga semua pihak dalam perusahaan dapat mengarahkan aktivitasnya sesuai dengan yang telah dianggarkan serta masing-masing akan saling menyesuaikan diri. Dengan demikian teciptalah koordinasi dan pengendalian yang baik.

Lebih spesifik lagi dibawah ini uraian D. Hartanto dalam bukunya "Akuntansi untuk Usahawan" menyatakan:

‘1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyektir sebelum rencana itu dilaksanakan, sehingga jika terdapat alternatif-alternatif maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik, jika suatu recana tersebut di anggap kurang memuaskan, rencana tersebut dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian- kerugian.

2. Dalam membuat *budget* diperlukan analisa yang teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan, penyelidikan yang demikian adalah berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.

3. Jika kita bekerja dengan menggunakan *budget*, maka kita dapat menetapkan patokan untuk prestasi (*standard of performance*) dan berdasarkan patokan ini dapat kita menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.

4. *Budgeting* memaksa adanya organisasi yang baik sehingga setiap manajer tahu kekuasaan (*Authority*) dan kewajiban (*Responsibility*). Jika ada sesuatu tidak sesuai dengan rencana maka kita selalu bisa menunjuk siapa yang bertanggungjawab untuk hal itu.

5. Karena setiap manajer, kepala regu dan mandor diikutsertakan dalam *budget planning*, maka ini menyebabkan adanya *sense of participation*.” (D. Hartanto,1977:129-130)

Maka dengan adanya anggaran ini manajemen dipaksa untuk berfikir secara realistis dan bekerja secara teratur kearah tujuan yang telah ditetapkan. Bagi bawahan, dengan adanya anggaran ini mereka akan mengetahui apa yang di tuju perusahaan tempat ia bekerja, dengan demikian ia merasa bertanggungjawab untuk memcapai tujuan tersebut, dan bekerja menurut yang digariskan.

Disamping kegunaan yang talah diuraikan di atas, anggaran mempunyai keterbatasan yang diterangkan oleh Matz and Usry dalam bukunya ”*Cost Accounting: Planning and Control*” menyebutkan:

‘1. Peramalan atau pemprakiraan bukanlah ilmu pasti: Dalam setiap penyusunan anggaran akan terdapat sejumlah pertimbangan tertentu.
Perbaikan atau modifikasi terhadap estimasi harus dilakukan apabila variasi dari estimasi mengharuskan dilakukannya perubahan perencanaan.

2. **Anggaran dapat mengikat perhatian manajer pada sasaran tertentu (seperti produksi yang tinggi, penjualan kredit yang besar dan lain-lain) yang tidak selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Jadi diperlukan kecermatan untuk menyalurkan upaya manajer setepat mungkin.**
3. **Perencanaan laba memerlukan kerjasama dan peran serta dari seluruh anggota manajemen. Dasar keberhasilan perencanaan adalah ketaatan dan kegairahan pelaksana terhadap rencana laba. Kegagalan rencana laba seringkali diakibatkan oleh manajemen pelaksana yang lebih banyak bicara ketimbang bertindak.**
4. **Sistem penganggaran (*budget system*) justru akan menghambat apabila hal itu memotipasi seseorang untuk mengambil tindakan yang tidak memberikan hasil terbaik bagi organisasi.**
5. **Perencanaan laba tidaklah menghapus maupun mengambil-alih peranan bagaimana administrasi. Para pelaksana tidak boleh merasa dibatasi oleh anggaran sebaliknya, rencana laba disusun guna memberikan informasi terinci yang memungkinkan pihak pelaksana menjalankan kegiatannya dengan menyerahkan kemampuan dan hasrat untuk mencapai sasaran organisasi.**
6. **Pelaksanaan rencana memerlukan waktu."**

(Matz and Usry,1993:7)

2.1.5 Sistem Akuntansi dan Anggaran

Dari anggaran yang telah diuraikan dimuka dapat diketahui perlunya data akuntansi, penyusunan anggaran didasarkan pada pengalaman masa lalu, juga peramalan-peramalan yang meliputi kejadian keuangan perusahaan, kejadian sekarang dan kejadian yang akan datang adalah data akuntansi. Data akuntansi yang dapat dipercaya merupakan hasil dari suatu proses kegiatan sistem akuntansi yang didukung oleh berjalannya internal kontrol yang kuat.

Secara ringkas, tujuan internal kontrol adalah untuk melindungi harta milik perusahaan, memeriksa kecermatan dan seberapa jauh data akuntansi dapat di percaya, mengingatkan efisiensi usaha dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan perusahaan telah digariskan. Demikian pula saat setelah dilaksanakannya

perencanaan, data akuntansi untuk tahun berjalan sangat diperlukan oleh perusahaan. Didalam pengertian anggaran telah diketahui bahwa anggaran sebagai alat pengendalian bagi manajemen dalam menjalankan sistem pengendalian intern.

Salah satu syarat yang harus memenuhi konsep manajemen *by exeception* adalah bahwa anggaran harus dapat memberikan informasi mengenai setiap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga manajemen dapat mengadakan tindakan atas penyimpangan tersebut, untuk ini diperlukan adanya suatu laporan pelaksanaan atau *performance report*.

Berikut ini pendapat Matz and Usry dalam bukunya "*Cost Accounting: Planning and Control*" menyebutkan :

> ***"The issuance of performance reports advises all levels of management where and what jobs or tasks require corrective action. These report should make possible management by exception. Emphasizing the exceptions to or deviations from a predeter mined plan expedites managerial control."*** **(Matz and Usry,1993:30)**

Sedangkan Welsch, Hilton and Gordon dalam bukunya "*Budgeting: Profit Planning and control*" mengungkapkan sebagai berikut:

> **"Laporan kinerja - laporan ini biasanya dibuat setiap bulan dan mengikuti laporan format buku dari waktu ke waktu (tapi tidak dibakukan diantara berbagai perusahaan)"**
>
> **(Welsch, Hilton and Gordon, 2000:550)**

Selanjutnya disebutkan pula karakteristik-karakteristik untuk sebuah laporan pelaksanaan, yang penulis kutip dari Welsch, Hilton and Gordon dalam bukunya "*Budgeting: Profit Planning and control*" sebagai berikut:

‘Laporan kinerja sebagai berikut:

1. **Dibuat sesuai dengan struktur organisasi dan letak pertanggungjawaban (artinya menurut pusat tanggungjawab).**
2. **Dirancang untuk menjalankan prinsif manajemen pengecualian.**
3. **Berulang dan berkaitan dengan jangka waktu yang singkat.**
4. **Disesuaikan dengan kebutuhan pengguna utama.**
5. **Sederhana, mudah dimengerti dan melaporkan informasi penting saja.**
6. **Akurat dan dirancang untuk menunjukan dengan tepat penyimpangan yang penting.**
7. **Dibuat dan disampaikan dengan segera.**
8. **Nadanya harus memberikan semangat untuk perbaikan ”**

(Welsch, Hilton and Gordon, 2000:552)

Laporan pelaksanaan yang baik merupakan hasil dari akuntansi, yang dihasilkan dari adanya sistem akuntansi. Sehubungan dengan pelaksanaan pengendalian, sistem akuntansi yang baik memberikan mekanisme pengendalian melalui akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada tanggungjawab setiap pejabat dalam tingkatan manajemen dalam organisasi.

Berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban dari manajer yang bersangkutan oleh karenanya titik tolak dari sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada struktur organisasi dengan pemberian tugas dan wewenang serta tanggungjawab setiap bagian yang tegas. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai efisiensi dan efektifitas kegiatan suatu bagian, maka dilaksanakan evaluasi atas bagian tersebut. Evaluasi terutama ditujukan pada kegiatan-kegiatan yang dapat dikendalikan (yang berada dibawah bagian yang bersangkutan). Oleh karena itu dalam penyusunan anggaran tiap bagian hanya dicantumkan kegiatan-kegiatan yang dapat dikendalikan. Jadi secara garis besar, penyusunan anggaran harus

sesuai dengan struktur organisasi yang mencerminkan tanggungjawab setiap pejabat dalam perusahaan.

2.2 Anggaran Pendapatan

2.2.1 Pengertian Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan terdiri atas proyeksi penjualan (dalam unit) dikalikan dengan harga jual yang diharapkan. Diantara elemen dari anggaran laba, anggaran pendapatan adalah yang paling peting, sehingga anggaran ini merupakan anggaran yang mengandung ketidakpastian paling besar. Tingkat ketidakpastian berbeda dari satu perusahaan keperusahaan lain, dan dalam satu perusahaan pun ketidakpastian ini berbeda dari waktu kewaktu. Perusahaan dengan tunggakan pesanan yang besar atau perusahaan yang volume penjualannya dibatasi oleh kapasitas produksi akan mempunyai tingkat ketidakpastian yang lebih rendah dalam hal proyeksi penjualan dari pada perusahaan yang volume penjualannya dipengaruhi oleh ketidakpastian di pasar. Pertimbangan manajemen mengandung ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada diluar kendali manajer penjualan. Sebagai contoh keadaan ekonomi atau keputusan harga dari pesaing merupakan hal yang harus di antisipasi dalam menyiapkan anggaran pendapatan, padahal ini berada diluar kendali manajer pemasaran namun demikian, manajer masih mempunyai kendali atas volume penjualan dalam batas-batasan yang cukup luas.

2.2.2 Karakteristik Anggaran Pendapatan

Anthony, Dearden and Beaford dalam bukunya yang berjudul "*Management Control System*" mengemukakan pandangan mereka mengenai karakteristik anggaran pendapatan sebagai berikut:

> **"1. Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran, penyimpangan yang tidak menguntungkan dari anggaran ini menunjukan bahwa volume penjualan adalah harga jual lebih rendah dari pada yang diyakini manajemen puncak sebagai sasaran yang pantas.**
> **2. Anggaran pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggungjawab atas pencapaian sasaran yang dianggarakan seperti halnya dengan anggaran biaya. Banyak ketidak-pastian dipasar yang berada diluar jangkauan manajer ini, terutama dalam jangka pendek, ini membatasi kegunaan anggaran pendapatan dalam evaluasi manajerial".**
>
> **(Anthony, Dearden and Beaford, 1997: 48)**

2.3 Anggaran Biaya

2.3.1 Pengertian Anggaran Biaya

Anthony, Derden and Beaford dalam bukunya: "*Management Control System*" mengemukakan: Anggaran biaya dapat dibagi menjadi dua macam:

> **"1. Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur dalam pusat pertanggungjawaban, dimana pengeluaran dapat di ukur.**
> **Anggaran jenis ini juga biasanya dapat digunakan oleh unit-unit organisasi lain yang keluarannya dapat diukur.**
> **2. Anggaran biaya yang menyangkut pengeluaran diskresional di pusat pertanggungjawaban, dimana pengeluarannya tidak dapat di ukur.**
> **Anggaran ini biasanya diterapkan pada unit organisasi yang keluarannya dapat dinilai dengan besarnya nilai uang. Kebanyakan dari unit tersebut biasanya berupa unit staf administrasi, misalnya: bagian akuntansi, bagian hukum, atau pun bagian hubungan industrial, unit penelititan pengembangan produk serta beberapa unit kegiatan pemasaran."**
>
> **(Anthony, Derden and Beaford, 1997: 46)**

2.3.2 Karakteristik Anggaran Biaya

Anthony, Derden and Beaford dalam bukunya: "*Management Control System*" menyebutkan bahwa anggaran biaya mempunyai karakteristik sebagai berikut:

> **'1. Anggaran biaya terhitung mempunyai karakteristik sebagai berikut:**
> **a. Anggaran ini dirancang untuk mengukur efisiensi. Biasanya *varian* (penyimpangan) yang tidak menguntungkan menunjukan bahwa biaya produksi lebih besar dari pada yang seharusnya.**
> **b. Manajer operasional memikul tanggungjawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan, karena kebanyakan variabel untuk kerja berada dibawah kendalinya. Dampak dari ketidak-pastian yang utama, varian dalam volume penjualan ditiadakan dengan menggunakan anggaran fleksibel.**
> **2. Anggaran biaya pengeluaran diskresioner mempunyai karakteristk sebagai berikut:**
> **a. Anggaran ini tidak dirancang untuk mengukur efisiensi atau inefisiensi.**
> **b. Penyusunan anggaran bertanggungjawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan, tidak kurang tidak lebih kecuali jika ada perubahan yang disetujui."**
>
> **(Anthony, Derden and Beaford, 1997: 48)**

2.4 Dasar-dasar Perencanaan dan Pengendalian Laba

Menurut pendapat Welsch, Hilton and Gordon dalam bukunya: "*Budgeting: profit planning and control*", menyatakan:

> **"Perencanaan dan pengendalian laba (PPL) yang komprehensip, diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk membantu melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian secara efektif. Model perencanaan dan pengendalian laba mencakup:**
> **(1) Pengembangan dan aplikasi dari tujuan perusahaan yang jelas dan jangka panjang.**
> **(2) Menspesifikasikan tujuan perusahaan.**
> **(3) Mengembangkan strategi perencanaan laba jangka panjang dalam arti luas.**
> **(4) Menspesifikasikan startegi perencanaan laba jangka pendek dengan perincian mengenai pendelegasian tanggungjawab (divisi, departemen, proyek).**

(5) Membuat satu sistem pelaporan kinerja periodik dengan perincian mengenai pertanggung jawabannya.
(6) Mengembangkan prosedur tindak lanjut (*follow-up*) .”

(Welsch, Hilton and Gordon,2000:27)

Inti dari perencanaan dan pengendalian tergantung pada pandangan dasar atau filosofi dari peranan manajemen dalam suatu kegiatan usaha. Menurut beberapa pandangan ini, perencanaan dan pengendalian laba tergantung pada keyakinan bahwa manajemen dapat merencanakan dan mengendalikan tujuan jangka panjang perusahaan dengan membuat keputusan dengan baik secara terus menerus. Untuk kesuksesan jangka panjang, alur keputusan manajemen harus menghasilkan rencana dan kegiatan yang meyakinkan tersedianya input untuk mendukung hasil yang direncanakan perusahaan sehingga dapat dihasilkan tingkat laba dan pengembalian atas investasi yang wajar. Perolehan laba yang terus menerus yang dihasilkan oleh manipulasi manajerial atas arus masuk dan arus keluar perusahaan akan memberikan dasar bagi pembuatan perencanaan dan pengendalian laba.