BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Rencana Kerja

Kegiatan pada sebuah organisasi memerlukan suatu pedoman bagi perusahaan untuk menjalankan operasinya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Maka setiap perusahaan hendaknya memiliki rencana kerja yang terstruktur dengan baik, agar kegiatan operasional di dalam perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Dengan adanya rencana kerja yang tersusun dengan baik maka pengendalian dan tujuan yang akan dicapai dalam suatu perusahaan dapat mencapai target dan berjalan dengan baik.

2.1.1.1 Pengertian Rencana Kerja

Menurut Gunawan Adisaputro (2010:89) "Rencana kerja adalah hasil proses perencanaan berupa daftar ketetapan tentang langkah tindakan pada masa depan menyangkut kegiatan apa, siapa pelaksananya, di mana, kapan jadwalnya dan berapa sumber daya yang akan digunakan, serta berbagai keterangan mengenai tolak ukurnya, dalam rangka mencapai hasil. Rencana digunakan manajemen untuk pedoman pengarahan kegiatan dan juga sebagai titik tolak proses pengendalian."

Menurut Husein Umar (2009:65) "Rencana kerja adalah suatu proses yang tidak pernah berakhir, apabila rencana telah ditetapkan, maka dokumen mengenai perencanaan yang terkait harus diimplementasikan. Karena perencanaan atau

rencana kerja adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa."

Definisi-definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa rencana kerja adalah kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan dan dalam perencanaan itu mengandung beberapa unsur, diantaranya sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.

2.1.1.2 Manfaat Perencanaan/Rencana Kerja

Menurut Husaini Usman dalam Bukunya yang berjudul "Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan" (2011:65) menuliskan bahwa manfaat perencanaan sebagai berikut:

1. Standar pelaksanaan dan pengawasan,
2. Pemilihan berbagai alternatif terbaik,
3. Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan,
4. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi,
5. Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan,
6. Alat untuk memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait, dan
7. Alat untuk meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.

2.1.1.3 Jenis Perencanaan/Rencana Kerja

Menurut Heckert dan Willson yang diterjemahkan oleh Gunawan Hutauruk (2010:125-126) jenis perencanaan dapat dibedakan menjadi:

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan rencana jangka panjang (lebih dari 5 tahun) untuk mencapai tujuan strategis. Fokus perencanaan ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumberdaya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Tujuan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak.

2. Perencanaan Taktis

   Perencanaan taktis ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, yaitu untuk melaksanakan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana ini mempunyai jangka waktu yang lebih pendek (1-5 tahun) dibandingkan dengan rencana strategis. Perencanaan taktis biasanya di buat oleh manajemen puncak dan manajemen menengah.

   Tujuan taktis biasanya diturunkan dari tujuan strategis. Sebagai contoh, suatu perusahaan mempunyai rencana strategis menstabilkan suplai bahan baku. Rencana taktis kemudian dikembangkan melalui pembelian bahan baku dari perusahaan pensuplai bahan baku.

3. Perencanaan Operasional

   Perencanaan operasional diturunkan dari perencanaan taktis, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka waktu yang lebih pendek (kurang dari 1 tahun) dan melibatkan manajemen tingkat bawah.

   Ada 2 jenis rencana operasional:

   a. Rencana Tunggal (sekali pakai)

Rencana tunggal adalah rencana yang dilakukan sekali pakai, sebagai contoh ketika perusahaan merencanakan ekspansi, pembuatan pabrik baru, penarikan tenaga kerja baru dan lainnya.

b. Rencana Standing

Rencana standing adalah rencana yang bisa dipakai berulang-ulang. Rencana standing bisa menghemat waktu dan tenaga karena rencana ini bisa diterapkan pada situasi yang sama.

2.1.2 Anggaran

Anggaran perusahaan atau yang lebih sering disebut sebagai *budget* ini mempunyai definisi yang beraneka ragam, namun apabila diamati dengan teliti masing-masing definisi tersebut akan mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama. Perbedaan yang ada pada umumnya adalah berkisar kepada titik berat anggaran tersebut, apakah kepada prosedurnya ataukah kepada isi anggaran yang telah ada, sebenarnya dapat disusun suatu pengertian yang lebih jelas dan sistematis mengenai pengertian anggaran tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan rencana manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Pengertian anggaran menurut Ellen Christina dkk (2001:1) mengemukakan bahwa:

“Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang”.

Dari pengertian di atas, dapat diartikan bahwa anggaran adalah pernyataan kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dari rencana tindakan dan suatu alat bantu untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan rencana ini.

Pengertian lain dari anggaran seperti yang dinyatakan oleh M. Munandar (2001:1), adalah:

“*Business budget* atau *budget* (anggaran) ialah 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.”

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa suatu *budget* mempunyai 4 unsur, yaitu:

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. *Budget* juga merupakan suatu rencana, karena *budget* merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa *budget* adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagi alat pengkoordinasian kerja

dan alat pengawasan, maka sudah semestinya bahwa *budget* harus mencakup seluruh kegiatam perusahaan.

3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang aneka-ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit "rupiah". Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka-ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih lanjut.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang mennjukkan bahwa *budget* berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat di dalam budget adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

2.1.2.2 Karakteristik Anggaran

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan beberapa karakteristik anggaran.

Menurut Mulyadi (2001:490) karakteristik anggaran adalah:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hannya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Krakterisitik anggaran tersebut dapat dinyatakan bahwa anggaran merupakan suatu perkiraan mengenai hasil yang akan dicapai dalam satu periode tertentu (umumnya 1 tahun), yang dinyatakan dalam satuan unit moneter atau kuantitatif yang didalamnya terkandung komitmen dari manajemen untuk mencapai anggaran tersebut, selalu dievaluasi dan diotorisasi oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi yang merupakan dasar untuk menilai kinerja dari manajer pelaksana anggaran tersebut.

2.1.2.3 Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan penyusunan anggaran menurut Ellen, dkk (2001:4) dikemukakan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen pada pihak-pihak 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 mencapa 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.

2.1.2.4 Macam-Macam Anggaran

Menurut M. Narifin (2007:31) anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang berikut ini:

a) Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
    1. Anggaran variable, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda. Anggaran variable disebut juga dengan anggaran fleksibel.
    2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.
b) Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:

1. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
2. Anggaran kontinu adalah anggaran yang disusun untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

c) Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
   1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
   2. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut dengan anggaran modal (*capital budget*).

d) Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan menjadi anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan. Anggaran triwulanan kemudian dipecah lagi mnejadi anggaran bulanan.
   1. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari:
      a. Anggaran penjualan.

b. Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik.
c. Anggaran beban usaha.
d. Anggaran laba rugi

2. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:
   a. Anggaran kas.
   b. Anggaran piutang.
   c. Anggaran persediaan.
   d. Anggaran utang.
   e. Anggaran neraca.

e) Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:

1. Anggaran perusahaan yang bersifat komprehensif atau disebut *comprehensive budget*, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia, maupun administrasi.
2. Anggaran perusahaan yang bersifat parsial atau disebut *partial budget*, adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan, misal terbatas pada kegiatan pemasaran saja, atau produksi saja, atau keuangan saja.

f) Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari:

1. Anggaran apropriasi (*appropritation budget*), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan lain.
2. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

2.1.2.5 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Menurut M. Munandar (2007:10), anggaran mempunyai tiga komponen pokok yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja

   Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

   Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di perusahaan dapat saling menunjang, bekerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

   Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam *budget* dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, maka dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Selain itu, dapat diketahui pula sebab-sebab penyimpangan antara *budget* dengan realisasinya, serta kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Peranan anggaran adalah sebagai alat bantu manajemen perusahaan untuk penyusunan perencanaan, koordinasi, dan pengawasan perusahaan. Beberapa manfaat penyusunan anggaran di dalam perusahaan menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:5) adalah sebagai berikut:

1) Bidang Perencanaan
   a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan.
   b. Membantu mengerahkan seluruh tenaga yang ada di perusahaan dalam menentukan arah aktivitas yang paling menguntungkan.
   c. Membantu atau menunjang kebijaksanaan perusahaan.
   d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
   e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.

f. Membantu pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif.

2) Bidang Pengkoordinasian:

a. Membantu mengkoordinir faktor manusia dengan perusahaan.

b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan dunia usaha yang dihadapi.

c. Membantu menempatkan pemakaian modal pada saluran-saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program peusahaan.

d. Membantu mengetahui kelemahan dalam organisasi.

3) Bidang Pengendalian:

a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.

b. Membantu mencegah pemborosan.

2.1.2.6 Karakteristik Penyusunan Anggaran

Anggaran harus disusun secara benar dan sistematis penyusunan anggaran yang telah mengikuti prosedur yang benar tidak menjamin anggaran itu pasti berhasil. Anggaran juga memiliki karakteristik-karakteristik tertentu.

Menurut Dedi Ismatullah (2010:16) karakteristik anggaran secara umum adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang di tetapkan dalam anggaran.

4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.

Menurut Dedi Ismatulloh (2010:16) selain karakteristik secara umum diatas terdapat juga karakteristik anggaran yang baik yaitu:

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Menurut Mulyadi (2010:230) karakteristik anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan lain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
5. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.

Dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa karakteristik anggaran tidak lebih dari sekedar perkiraan, yang setiap manajer tidak memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran, tetapi dalam situasi penyusunan anggaran manajer menengah dan bawah sebagai penyusun anggaran tidak akan memiliki

persepsi yang jelas mengenai sasaran anggaran dan menerima alokasi sumber daya yang menurut persepsi mereka tidak memadai untuk mencapai sasaran anggaran.

2.1.2.7 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Terdapat beberapa keunggulan yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik menurut Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:7), antara lain:

a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
b. Dalam penyusunan anggaran diperlukan analisis yang lebih teliti dalam setiap tindakan yang dilakukan.
c. Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik atau buruknya suatu hasil yang diperoleh.
d. Anggaran memerlukan dukungan organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui suatu kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya.
e. Mengingat setiap manajer dan penyediaan dilibatkan dalam penyusunan anggaran, maka memungkinkan terciptanya ikatan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja optimal dalam penyusunan anggaran.

Disamping beberapa keunggulan diatas, terdapat pula beberapa kelemahan anggaran menurut Adisaputro dan Asri (2003: 53), antara lain:

a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efekif, kapasitas produksi) maka terlaksananya anggaran dengan baik tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
c. Anggaran hanya suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melakukan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
d. Kondisi yang terjadi tidak selalu 100% sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

2.1.2.8 Faktor-Faktor dalam Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran yang lebih akurat memerlukan berbagai data, informasi, dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan di dalam menyusun anggaran. Adapun faktor-faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, Menurut Moekiyat (2009:80-81) yaitu:

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
    a. Pendapatan tahun yang lalu.
    b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah pendapatan.
    c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
    d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).

e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
f. Fasilitas yang dimiliki perusahaan.
g. Kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan.

2. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah:
   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 masyarakat.
   g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, sosial, ekonomi, budaya, maupun keamanan.
   h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.

Dalam penyusunan anggaran memiliki prinsip-prinsip yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. Paduan adiquasi memberikan kemudahan bagi seluruh tingkat manajemen untuk bekerja dan menggunakan asumsi, target, tujuan, dan agenda.
2. Partisipasi dalam proses penganggaran harus mencakup seluruh level di dalam organisasi.

3. Iklim dan persiapan penganggaran harus bisa dieliminasi dan dipertahankan.
4. Persiapan anggaran harus terstruktur sehingga dapat diterima dengan akal sehat dan dapat mendatangkan keuntungan yang tinggi dan tujuan berjalan sukses.
5. Pengangkaan dari suatu asumsi harus dapat dievaluasi dalam mengembangkan anggaran.

Jika prinsip-prinsip diatas diikuti dan dijalankan oleh organisasi perusahaan atau pemerintah, maka kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan atau pemerintah akan berkurang. Karena dengan prinsip anggaran ini akan menjadi panduan untuk perusahaan dalam menjalankan usahanya.

2.1.3 Realisasi Anggaran

2.1.3.1 Pengertian Realisasi Anggaran

Menurut Maulidah Rahmawati (2012:34) realisasi adalah:

"Proses menjadikan nyata, perwujudan, pelaksanaan yang nyata."

Menurut Dedi Nordiawan (2012:24) Realisasi adalah:

"Proses yang harus diwujudkan untuk menjadi kenyataan dan pelaksanaan yang nyata agar realisasi dapat sesuai dengan harapan diinginkan."

Menurut Gunawan Adisaputro (2011:78) "proses yang menjadikan nyata perwujudan kenyataan, pelaksanaan yang nyata merealisasikan atau melakukan dan mengusahakan apa yang telah direncanakan sebelumnya."

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa realisasi suatu proses yang harus diwujudkan untuk menjadi kenyataan dan dalam proses tersebut diperlukan adanya tindakan dan pelaksanaan yang nyata agar realisasi tersebut dapat sesuai dengan harapan yang diinginkan. Realisasi anggaran digunakan untuk memberikan informasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan, pengawasan dan pengendalian.

2.1.3.2 Tujuan Pelaporan Realisasi Anggaran

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (Nomor 24 Tahun 2005) tujuan standar laporan realisasi anggaran adalah "Menetapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran untuk pemerintah dalam rangka memenuhi tujuan akuntabilitas sebagaimana ditetapkan oleh perundang-undangan".

Sedangkan menurut Narifin (2007:19) tujuan dari pelaporan realisasi anggaran adalah "Memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara periodik."

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat kecapaian target-target yang telah disepakati antara pimpinan perusahaan dan para anggotanya sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Laporan realisasi anggaran disajikan sedemikian rupa sehingga menonjolkan berbagai unsur biaya operasional dan pembiayaan yang diperlukan

untuk penyajian yang wajar. Laporan realisasi anggaran menyandingkan realisasi biaya operasional dan pembiayaan dengan anggarannya.

Laporan realisasi anggaran dijelaskan lebih lanjut dalam catatan atau laporan keuangan yang memuat hal-hal yang mempengaruhi pelaksanaan anggaran, seperti kebijakan fiskal 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 Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

2.1.4.1 Pengertian Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA)

Menurut Supriyono (2010:99) mengatakan bahwa penyusunan rencana kerja anggaran adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis informasi masa lalu yang diantisipasi untuk mengetahui SWOT. Manajemen puncak atau *Chief Executive Officer* (CEO) menganalisis informasi masa lalu dan perubahan lingkungan eksternal dimasa depan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman (SWOT) yang dihadapi perusahaan.
2. Menentukan perencanaan strategis atas SWOT manajemen puncak, atau *Chief Excecutive Officer* (CEO). Dengan menentukan perencanaan strategis yaitu penentuan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang.
3. Mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang. Rencana jangka panjang dikomunikasikan kepada manajer divisi dan manajer dibawahnya serta komite anggaran agar mereka mengetahui

tujuan yang akan dicapai dan cara-cara proyek untuk mencapai tujuan tersebut.

4. Memilih taktik, mengkoordinasikan kegiatan, dan mengawasi kegiatan. Atas dasar tujuan organisasi dan rencana jangka panjang yang telah disusun oleh manajer puncak, manajer divisi menyusun rencana pemilihan taktik yaitu: memilih cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, manajer departemen membuat keputusan pengorganisasian yang berhubungan dengan pengorganisasian semua kegiatan dibawah departemennya dan manajer seksi bertanggung jawab untuk merencanakan pengawasan (*Supervision*) terhadap seksinya.
5. Menyusun usulan anggaran. Setiap manajer divisi menyusun dan mengkoordinasikan penyusunan untuk bagian organisasi dibawahnya yaitu seksi usulan anggaran semua divisi selanjutnya diserahkan pada komite anggaran.
6. Menyarankan revisi usulan anggaran. Komite anggaran menyarankan revisi terhadap usulan anggaran. Setiap divisi agar dapat sinkronisasi dengan anggaran divisi yang lain agar sesuai dengan rencana jangka panjang dan tujuan yang telah ditentukan oleh manajer puncak.
7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan. Setelah usaha 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 anggaran perusahaan yang sesuai. Setelah dilakukan revisi anggaran tersebut disahkan dan didistribusikan ke setiap divisi dan bagian organisasi dibawahnya sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan sekaligus sebagai alat pengendalian.

2.1.4.2 Tujuan Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

Menurut M. Nafarin (2009:65) Tujuan penyusunan rencana kerja anggaran adalah:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan yang digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Dari kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan menyusun rencana kerja anggaran adalah untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun,

merinci jenis sumber dana, dan penggunaan dana agar perusahaan dapat mempermudah pengawasan dalam operasionalnya sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.4.3 Prosedur Penyusnan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

Stoner dan Freeman yang telah dialihbahasakan oleh Sindoro (1996:480) mengemukakan dua prosedur penyusunan anggaran yang biasa digunakan oleh perusahaan, yaitu:

1. *Top Down Budgeting*

Adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh manajer tingkat atas dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajer tingkat bawah.

Berikut mekanisme prosedur *Top Down Budgeting*:

a. Manajer tingkat atas menetapkan usulan anggaran.
b. Usulan anggaran diserahkan pada komite anggaran untuk dinilai.
c. Jika usulan anggaran sudah dinilai maka akan diserahkan oleh manajer tingkat atas.
d. Setelah itu akan dilaksanakan oleh manajer tingkat menengah dan bawah.

2. *Bottom Up Budgeting*

Adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran disisipkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

Berikut mekanisme prosedur *Bottom Up Budgeting*:

a. Manajer tingkat bawah menetapkan usulan anggaran.
b. Usulan anggaran diserahkan pada manajer tingkat menengah untuk dibahas.
c. Jika usulan anggaran sudah dibahas, maka akan diserahkan pada komite anggaran untuk dimulai.
d. Setelah itu akan dilaksanakan oleh manajer tingkat atas untuk disahkan sebagai anggaran yang siap dilaksanakan.

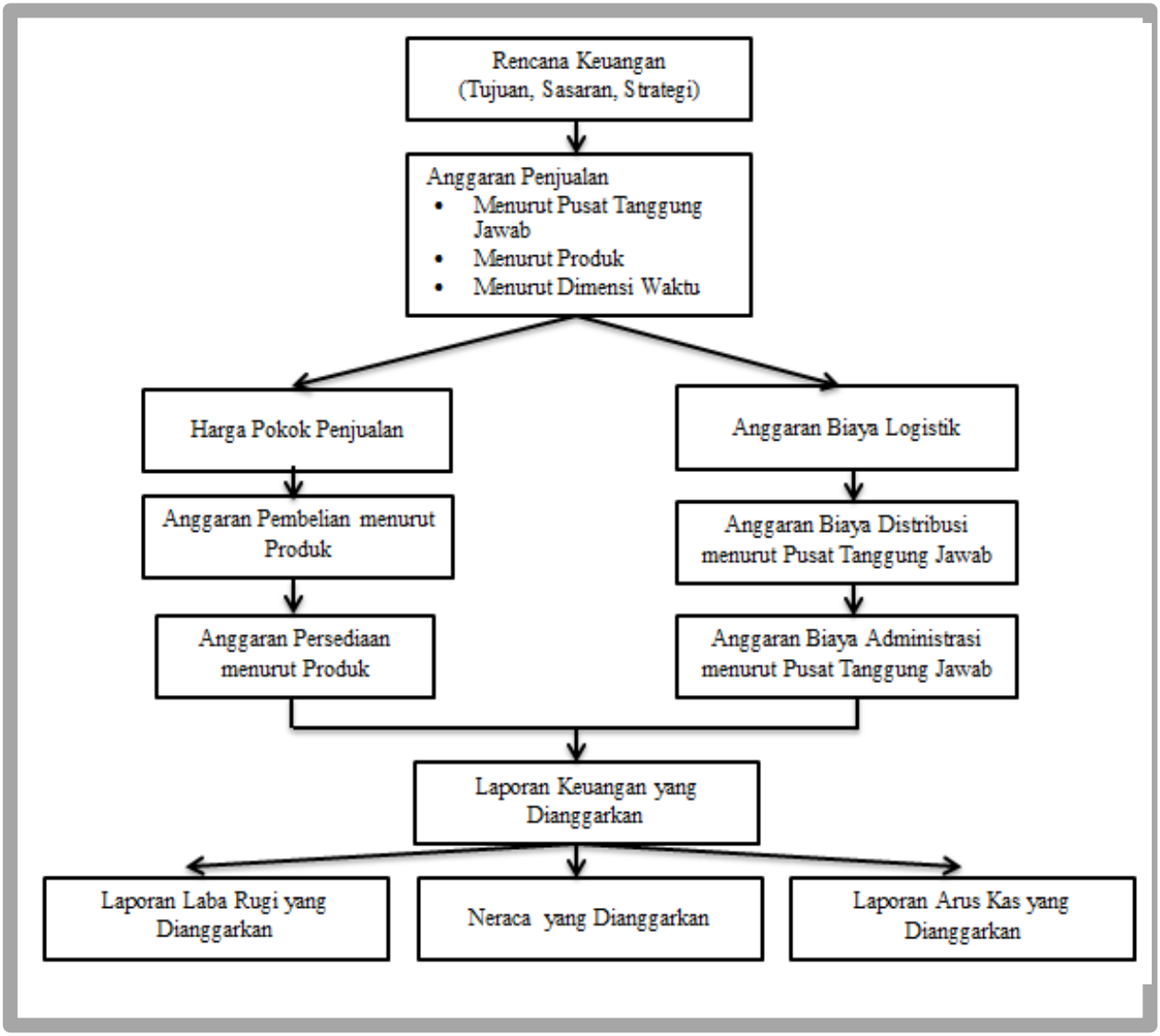
Anggaran akan menjadi lebih baik dengan adanya penyusunan anggaran ini. Penyusunan anggaran dilakukan oleh komisi anggaran yang terdiri dari para manajer pelaksana fungsi-fungsi pokok perusahaan.

Daerah Operasional 2 menggunakan gabungan dari kedua prosedur ini, yaitu dengan perencanaan yang diusulkan dari *lower management* untuk dievaluasi dan diintegrasikan oleh *higher management*.

Seluruh tingakatan manajemen harus terlibat dalam penyusunan anggaran ini, baik dalam penyusunan programnya maupun penggabungannya ke dalam satu unit yang homogen. Menurut M. Nafarin (2000:9) dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.
2. Data-data waktu yang lalu.
3. Kemungkinan pertimbangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Terdapat penyusunan rencana laba di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung yang harus didapat pada anggaran tahun mendatang. Skema rencana labanya adalah sebagai berikut:



Sumber: *Company Profile* PT Kereta Api Indonesia (Persero), 2013

Gambar 2.1
Skema Rencana Laba

2.1.4.4 Pelaksanaan dan Pengendalian Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

Pelaksanaan dan Pengendalian Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

a. Waktu dan kekayaan adalah hal langka bagi perusahaan. Untuk melindungi kedua sumber ini, perusahaan melakukan pengendalian anggaran. Manajemen harus merencanakan bagaimana memperoleh sumber daya dan mempergunakannya serta mengendalikannya. Berdasarkan perkiraan, mereka merencanakan kebijakan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kegiatan yang direncanakan antara lain produk baru, hasil penjualan, rencana pengembangan, dan biaya operasi.
b. Untuk mengendalikan biaya dan memperoleh informasi finansial diperlukan anggaran dan laporan dari berbagai kepala unit. Anggaran merupakan program kondisi operasi yang diperkirakan untuk periode tertentu di masa depan. Tahap pengendalian anggaran tidak hanya sekedar menyusun perencanaan. Perbandingan data operasi aktual dengan data perencanaan anggaran perlu dilaukan sehingga perbedaan kedua data dapat diidentifikasi. Melalui anggaran dan laporan berkala, manajemen berusaha mencapai sasaran berikut:
    1) Menyediakan prosedur perencanaan pendapatan.
    2) Memberikan sarana koordinasi kegiatan berbagai komponen perusahaan.
    3) Membangun basis kontrol manajerial melalui pengawasan personalia dengan berbagai ukuran kinerja.

4) Memotivasi individu dengan menciptakan iklim penghematan biaya.

c. Pengendalian anggaran merupaka suatu cara untuk mengatur kegiatan usaha dimana penggunaan anggaran berkaitan dengan penggunaan sumber daya dan hasil yang akan dicapai.

d. Di kantor pusat dimana *VP Budgeting* menjadi pengendali akan menerima laporan dari berbagai kepala unit kemudian harus memeriksa laporan tersebut, kemudian menggabungkannya ke dalam laporan yang mencakup semua kegiatan untuk dapat menyajikan informasi sebagai berikut:

   1) Anggaran utama untuk periode pembukuan fiskal.
   2) Ringkasan perbandingan biaya aktual dibandingkan dengan anggaran, jumlah perbedaan dan penjelasannya.
   3) Laporan analisa dan perkiraan yang mrnunjukkan biaya masing-masing unit.

Dalam pengalokasian biaya yang efektif, biaya harus dikelompokkan menjadi biaya tetap, variabel, dan semi variabel. Misalnya biaya gaji pegawai merupakan biaya tetap, biaya pengawasan termasuk biaya tetap atau semi variabel, dan biaya bahan bakar merupakan biaya variabel.

Dengan pengelompokkan ini, pengendali anggaran dapat menganalisa biaya variabel dan semi variabel dan membuat keputusan untuk penghematan biaya.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Rencana Kerja Anggaran terhadap Kualitas Laporan Keuangan Satuan Kerja (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Surabaya II) Oleh: Ritu Kripsina (2009)	Penelitian menggunakan uji "t" dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, menunjukkan penolakan Ho dan penerimaan Ha, karena thitung ≥ ttabel = 12,667 ≥ 2,069, artinya bahwa rencana kerja anggaran berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan satuan kerja.	Penelitian membahas tentang Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sebuah perusahaan.	Penulis menggunakan satu variabel yaitu Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sedangkan penelitian terdahulu menggunakan dua variabel yaitu Rencana Kerja Anggaran sebagai variabel X yang mempengaruhi variabel Y yaitu Kualitas Laporan Keuangan Satuan Kerja.
2.	Tinjauan atas Penyusunan dan Realisasi Anggaran Penjualan Sewa Kamar pada Grand Pasundan Convention Hotel Bandung Oleh: Alia Diciana (2003)	Prosedur penyusunan anggaran penjualan yang dibuat oleh *Manager Front Office* Grand Pasundan Convention Hotel menggunakan prosedur *Bottom-Up Budgeting* sebagai prosedur penyusunannya, karena bawahan akan merasa terlibat dalam perencanaan anggaran. Sedangkan jenis pertanggung jawabannya *Revenue*	Penelitian dengan satu variabel yaitu mengenai realisasi anggaran dan menggunakan metode/analisis deskriptif.	Penulis mengacu pada realisasi anggaran perusahaan sedangkan penelitian terdahulu mengacu pada anggaran penjualan perusahaan.

No	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Center. Oleh *Department Accounting*, jadi *Department Front Office* hanya diberi tanggung jawab untuk mengelolanya.		
3.	Tinjauan atas Penyusunan dan Realisasi Anggaran Biaya Produksi Majalah Polisi pada Kepolisian Daerah Jawa Barat Oleh: Taufik Tri Gunadi (2007)	Penelitian membuktikan bahwa instansi berusaha melakukan suatu cara pendekatan dengan system yang tidak rumit dipahami dalam menyusun anggaran majalah polisi, dan pihak instansi melibatkan semua komponen dalam bagian produksi	Penelitian dengan satu variable yaitu mengenai realisasi anggaran dan menggunakan metode/analisis deskriptif.	Penulis menganalisis menganai pencapaian anggaran perusahaan sedangkan penelitian terdahulu membahas system anggaran biaya produksi perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena anggaran merupakan alat bantu untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian perusahaan. Anggaran dibuat sedemikian rupa dalam bentuk rencana kuantitatif yang merupakan pedoman bagi perusahaan untuk menjalankan operasinya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Penyusunan anggaran PT Kereta Api Indonesia (Persero) diatur berdasarkan surat Menneg BUMN Nomor. Kep. 101/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2012 mengenai Mekanisme Rapat Kerja dan Penyusunan Rencana Kerja dan

Anggaran Perusahaan (RKAP). Periode anggaran yang digunakan sesuai dengan Undang-undang No.9/1969 jo.pp No.3/1983, tentang Bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah takwim atau tahun kalender yang diawali pada tanggal 1 Januari dan diakhiri pada tanggal 31 Desember.

Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan yang ditetapkan oleh Direksi Perusahaan berdasarkan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang telah disahkan Menteri terkait dengan memperhatikan usulan RKAP dan RKAD, serta realisasi tahun lalu dan rencana kerja yang akan datang. RKAP/RKAD digunakan sebagai dasar pelaksanaan rencana kerja. RKA dapat juga direvisi atas permintaan Direksi terkait.

RKAP/RKAD diterbitkan Direksi ditujukan kepada Direksi/KaSubDit Anggaran, Kepala Divisi dan Kepala Daerah Operasi. Persetujuan NPD adalah Surat Otorisasi yang diterbitkan serta ditandatangani oleh Pejabat yang berwenang untuk pelaksanaan kegiatan. Persetujuan NPD/NPD ACC, dibedakan menjadi:

1. Persetujuan NPD Biaya
2. Persetujuan NPD Investasi
3. Persetujuan NPD Non Biaya

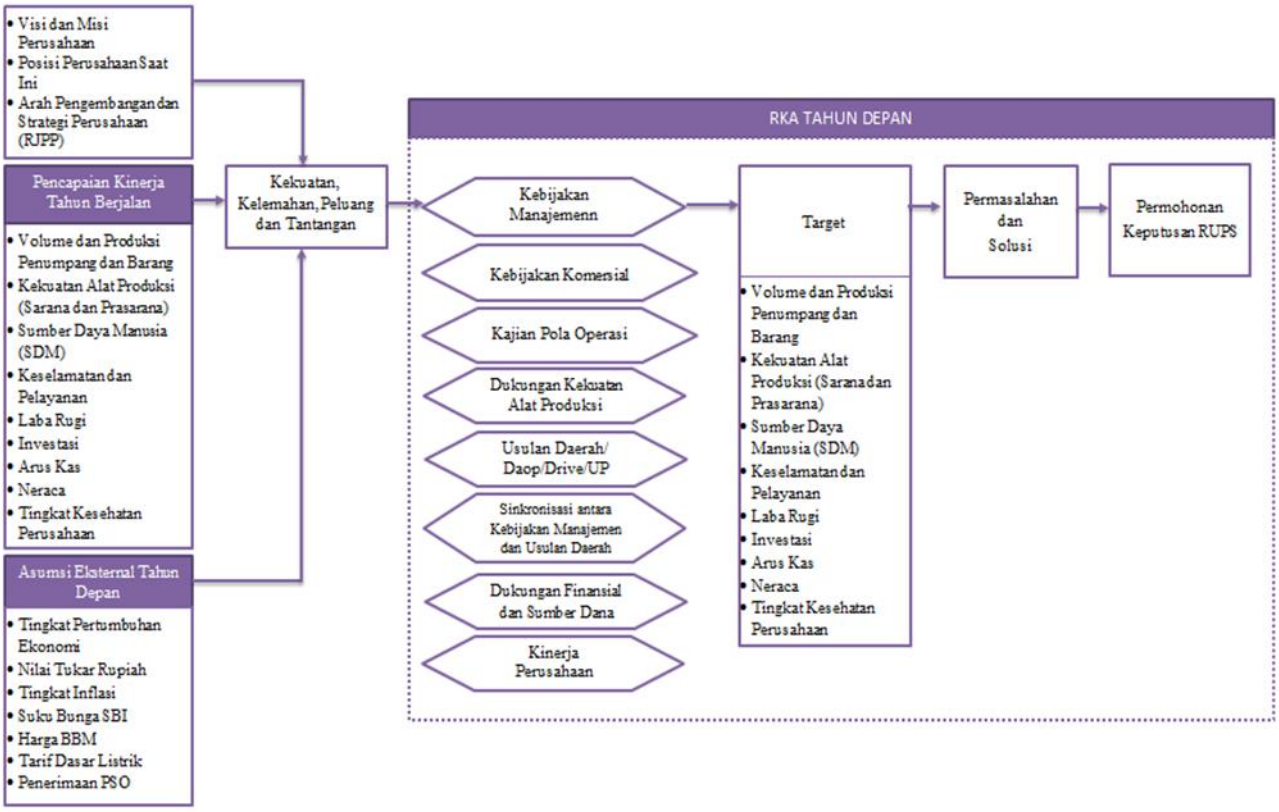
Diterbikan atas usul Pejabat penerima RKAD dengan menyertakan:

1. Penjelasan urgensinya
2. Perhitungan biaya
3. Program kegiatan

Dan telah disetujui oleh Direktur terkait. Dapat diterbitkan juga atas permintaan langsung dari Direksi dengan menyertakan penjelasan urgensinya.

Permintaan SOT dapat diterbitkan sepanjang kondisi keuangan perusahaan memungkinkan.

Dasar penyusunan anggaran terdapat pada Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-101.MBU/2002 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Badan Usaha Milik Negara.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

2.3 Hipotesis

Realisasi laba pada PT Kereta Api Indonesia mengalami peningkatan.