

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian dan Tipe Anggaran**

Anggaran merupakan salah satu alat vital suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semua perusahaan harus membuat anggaran, baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Anggaran merupakan sarana utama untuk perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dalam setiap perusahaan.

Anggaran perusahaan biasanya dinyatakan dalam satuan moneter dan dimaksudkan untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Rencana ini biasanya mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dengan suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Berikut interpretasi beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian anggaran.

Menurut Hilton (2008, p.348) *“A budget is a detailed plan, expressed in quantitative term, that specifies how resources will be acquired and used during specific period of time”*.

Menurut Mowen (2007, p.316) *“Budget are financial plans for future; they identify objectives and the actions needed to achieved them”*.

Menurut Horngren, Datar & Foster (2006, p.171) *“A budget is quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period and an aid to coordinating what needs to be done to implement that plan“*.

Berdasarkan penjelasan, dapat kita simpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan yang rinci untuk masa depan yang dinyatakan secara kuantitatif dan lebih spesifik memperlihatkan bagaimana sumber daya didapat dan digunakan pada periode tertentu dengan mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang perlukan untuk mencapainya.

Adapun suatu anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Dinyatakan dalam satuan moneter, dengan didukung dengan satuan non-moneter seperti unit produksi atau unit terjual.
- b. Mencakup periode waktu tertentu, biasanya satu tahun.
- c. Mengestimasi profit potensial dari suatu unit bisnis.
- d. Merupakan komitmen manajemen, artinya manajemen bertanggung jawab atas pencapaian tujuan yang telah dianggarkan.
- e. Usulan anggaran direview dan disetujui oleh orang yang berwenang.
- f. Pada saat anggaran sudah disetujui, maka anggaran hanya bisa diubah karena kondisi tertentu.
- g. Melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya secara berkala.

Suatu anggaran biasanya meliputi jangka waktu satu tahun dan menyatakan perencanaan atas pendapatan dan biaya untuk tahun bersangkutan. Anggaran merupakan alat yang mendukung efektivitas perencanaan jangka pendek dan pengendalian perusahaan.

Beberapa syarat penyusunan anggaran suatu perusahaan, yaitu:

- a. Realistis, anggaran diharapkan dapat dicapai sesuai dengan keadaan saat ini, tidak terlalu optimis dan juga tidak terlalu pesimis.
- b. Luwes, tidak kaku dan berpeluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang berubah.
- c. Berkesinambungan, membutuhkan perhatian yang terus menerus.
- d. Partisipatif, membutuhkan partisipasi dari keseluruhan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah tercermin dalam anggaran.
- e. Edukatif, dapat mendidik karyawan dan manajemen untuk berkerja sesuai dengan komitmennya.
- f. Komunikatif, anggaran digunakan sebagai alat komunikasi antar departemen.
- g. Integratif, anggaran harus dapat menyatukan pelaksanaan kegiatan semua bagian dalam suatu laporan anggaran.
- h. Koordinatif, dapat mengkoordinasikan seluruh kegiatan departemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tipe anggaran yang berbeda dengan peruntukan yang berbeda pula. Adapapun tipe-tipe anggaran sebagai berikut:

- a. *Master budget/profit plan*, merupakan anggaran komprehensif yang mencakup semua fase operasi perusahaan untuk periode waktu tertentu, jangka pendek biasanya satu tahun.
- b. *Budget financial statements/proforma financial statement*, memperlihatkan bagaimana laporan keuangan perusahaan akan terlihat pada periode waktu tertentu, apakah hasil kegiatan operasi sesuai dengan rencana.
- c. *Capital budget*, merupakan sebuah perencanaan untuk akuisisi aset kapital seperti gedung dan peralatan. Anggaran yang dipersiapkan untuk proyek-proyek khusus.
- d. *Financial budget*, merupakan sebuah perencanaan yang memperlihatkan bagaimana perusahaan akan menghasilkan sumber daya keuangannya, seperti dengan cara mengeluarkan saham atau surat hutang.
- e. *Rolling budget/revolving budget/continous budget*, merupakan anggaran yang secara periodik dan terus menerus terbaharui dengan menambah periode waktu baru tambahan, seperti, kuartal dengan tidak menggunakan lagi periode yang sudah selesai. Anggaran ini sejenis *master budget* yang mana selalu tersedia anggaran untuk yang akan datang.

## **2.2. Fungsi dan Kelemahan Anggaran**

### **2.2.1. Fungsi Anggaran**

Prosedur yang digunakan untuk membuat sebuah anggaran dengan membangun sistem anggaran. Sistem anggaran digunakan untuk :

- a. Perencanaan

Tujuan utama dari anggaran adalah mengkuantitatifkan sebuah perencanaan. Proses anggaran mendorong seseorang yang bertanggung jawab terhadap jalannya perusahaan dalam hal ini manajer untuk membuat perencanaan. Manajer terpacu untuk membangun petunjuk lengkap untuk perusahaan, mengantisipasi masalah dan membangun kebijakan masa depan.

- b. Memfasilitasi komunikasi dan koordinasi.  
Agar perusahaan menjadi efektif, setiap manajer yang berada diseluruh perusahaan harus memperhatikan perencanaan yang dibuat oleh manajer lain. Anggaran secara formal mengkomunikasikan perencanaan perusahaan kepada setiap karyawan perusahaan, oleh sebab itu seluruh karyawan perusahaan harus memperhatikan peranannya dalam mencapai tujuan tersebut. Karena anggaran untuk berbagai area dan aktivitas perusahaan maka harus kerja bersama untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana hal ini koordinasi yang berperan. Peran komunikasi dan koordinasi menjadi signifikan sebagaimana seakin besarnya ukuran perusahaan.
- c. Mengalokasi sumber daya  
Pada umumnya sumber daya perusahaan terbatas dan anggaran harus mengalokasi sumber daya yang ada dalam perusahaan. Anggaran membuat standar yang dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan.
- d. Mengendalikan keuntungan dan operasi.  
Anggaran merupakan perencanaan dimana perencanaan dapat berubah setiap saat, Namun perencanaan tersebut digunakan sebagai acuan pembandingan dengan hasil aktual.
- e. Menyediakan standar untuk mengevaluasi kinerja dan menyediakan insentif.  
Membandingkan hasil aktual dengan anggaran dapat membantu manajer untuk mengevaluasi kinerja individu, departemen, divisi dan seluruh perusahaan. Karena anggaran digunakan untuk evaluasi kinerja maka anggaran dapat juga digunakan untuk memberikan insentif untuk orang-orang yang memiliki kinerja yang baik.
- f. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan.  
Anggaran memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang baik dapat mencegah masalah yang mungkin timbul dan menghasilkan status keuangan yang lebih baik untuk bisnis.

### **2.2.2. Kelemahan Anggaran**

Disamping fungsi dan kegunaan anggaran yang telah dikemukakan diatas, anggaran juga memiliki keterbatasan-keterbatasan yang harus diperhatikan, yaitu:

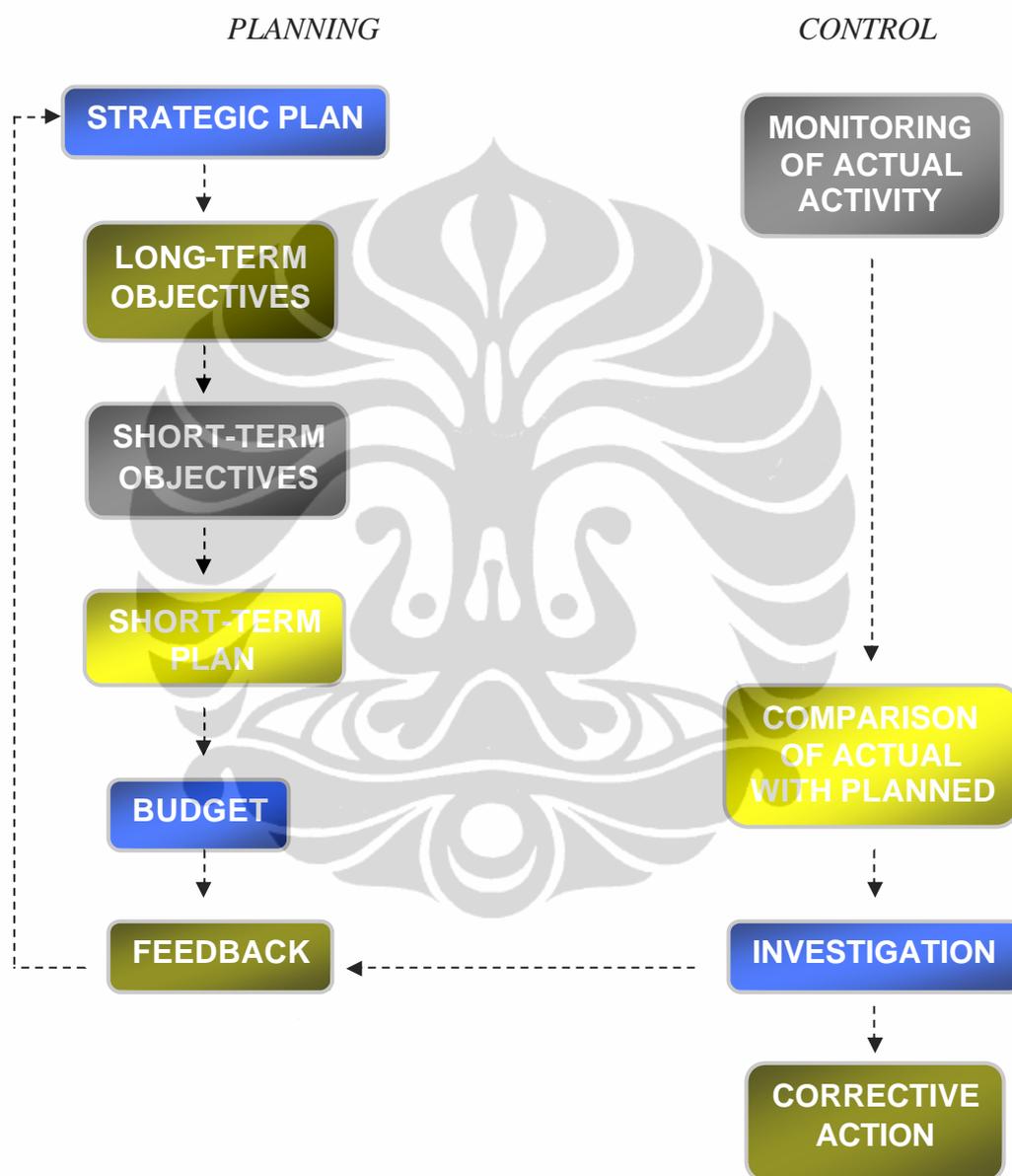
- a. Angka anggaran tidak selalu tepat karena angka tersebut ditetapkan dengan menggunakan asumsi dan taksiran.
- b. Anggaran terus menerus disesuaikan dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.
- c. Pelaksanaan anggaran tidak terjadi dengan otomatis, oleh sebab itu diperlukan partisipasi dari semua pihak untuk terealisasinya anggaran yang telah direncanakan.
- d. penganggaran tidak menghilangkan kebutuhan akan pertimbangan manajemen. Jadi anggaran berfungsi sebagai alat bantu manajemen dalam tugasnya, bukan untuk menggantikan kebijakan atau peranan manajemen.

### **2.3. Perencanaan, Pengendalian dan Anggaran**

Anggaran merupakan rencana perusahaan secara keseluruhan, sehingga anggaran dapat dikatakan sebagai perencanaan dan pengendalian laba menyeluruh. Terdapat hubungan yang erat antara anggaran, perencanaan dan pengendalian, dimana perencanaan digunakan untuk melihat kedepan terkait dengan tindakan apa yang seharusnya diambil untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan pengendalian lebih melihat kebelakang, menentukan apa yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan perencanaan.

Fungsi utama manajemen adalah perencanaan dan pengendalian, dimana faktor kesuksesan utama organisasi tergantung dari kompetensi manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas. Komponen utama dari perencanaan itu sendiri adalah anggaran. Sebelum anggaran dibuat, perusahaan harus membuat perencanaan strategis, dimana dalam perencanaan strategis tersebut diidentifikasi strategi untuk aktivitas dan operasi masa depan, umumnya mencakup setidaknya lima tahun. Perusahaan dapat menerjemahkan seluruh strategi dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dimana tujuan-tujuan tersebut menjadi dasar dari pembuatan sebuah anggaran. Jadi harus terdapat hubungan yang kuat antara

anggaran dengan perencanaan strategis, dimana hal ini membantu manajemen memastikan bahwa seluruh perhatian tidak fokus pada jangka pendek saja, mengingat anggaran merupakan perencanaan dalam satu periode tertentu saja (jangka pendek).



Gambar 2.1. *Planning, Control, & Budget*

Sumber: Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen (2007, p.316)

Terdapat tiga tipe dari aktivitas perencanaan dan pengendalian (Anthony & Young 2003), yaitu:

a. Formulasi strategi

Merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi yang akan dijalani dalam upaya untuk mencapainya.

b. Pengendalian pekerjaan

Merupakan proses untuk memastikan bahwa operasi dijalankan secara efektif dan efisien. Aktivitas pengendalian pekerjaan bervariasi tergantung karakteristik operasi organisasi.

c. Manajemen pengendalian

Manajemen pengendalian berada diantara formulasi strategi dan pengendalian pekerjaan. Manajemen pengendalian menerima tujuan dan strategi yang telah ditentukan dalam proses formulasi strategi. Fokus pada implementasi strategi dan upaya untuk mencapai tujuan, manajemen pengendalian berusaha untuk memastikan bahwa organisasi mendesain program yang efektif dan mengimplementasikan secara efisien.

Manajemen pengendalian merupakan proses regular dan sistematis dengan tahapan berulang dengan cara yang dapat diprediksi, membutuhkan manajer untuk berinteraksi dengan yang lain didalam organisasi terutama manajer lainnya.

Manajemen harus memiliki perhatian khusus terhadap pengendalian selama dan setelah operasi berjalan untuk meyakinkan efisiensi operasi tersebut dan operasi bersangkutan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Realisasi dari setiap aktivitas dibandingkan dengan perencanaan, dimana perbedaan yang signifikan dianalisa untuk kemudian dilakukan perbaikan. Manajemen melaksanakan fungsi pengendalian dengan membandingkan kinerja dengan perencanaan sebagai upaya sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **2.4. Proses Manajemen Pengendalian**

Secara formal proses manajemen pengendalian memiliki empat fase utama, dimana fase-fase tersebut terjadi dalam sebuah siklus regular. Adapun empat fase proses manajemen pengendalian (Anthony & Young, 2003) yaitu:

### **2.4.1. Perencanaan Stratejik (*Programming*)**

Perencanaan stratejik merupakan aktivitas yang timbul menjadi program baru. Perencanaan stratejik terdiri dari identifikasi, pengembangan dan analisis usulan program baru. Selama proses perencanaan stratejik, manajer harus memilih antara dua atau lebih program, dengan berusaha untuk mengkualifikasi untung dan rugi yang biasanya membantu dalam upaya pengambilan keputusan. Pada fase ini senior manajemen menentukan program utama yang akan dilakukan organisasi untuk periode yang akan datang dan taksiran pengeluaran yang akan terjadi. Banyak organisasi mempersiapkan rencana stratejik yang berisi tentang perencanaan pendapatan dan pengeluaran untuk beberapa tahun di masa depan, biasanya lima tahun. Dalam perencanaan menyebutkan jumlah dan karakter dari sumber daya (input) yang digunakan untuk setiap program dan perencanaan penggunaan sumber daya tersebut.

### **2.4.2. Penyusunan Anggaran**

Secara umum proses penyusunan anggaran melibatkan semua unsur-unsur perusahaan terutama komisi anggaran dan departemen anggaran serta fungsi-fungsi lainnya. Manajemen bertugas mereview, melakukan penyesuaian dan memberikan persetujuan usulan anggaran.

Tugas utama departemen anggaran adalah mengadministrasikan arus informasi sistem pengendalian anggaran, selain itu tugas-tugas departemen anggaran yang lain adalah:

- a. Menyebarluaskan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran
- b. Mengkoordinasikan dan menginformasikan asumsi dasar perusahaan dalam pembuatan anggaran
- c. Memberikan asistensi dalam proses penyusunan anggaran.
- d. Menganalisa atas laporan pelaksanaan anggaran, menginterpretasikan hasilnya dan menyiapkan laporan kepada manajemen.

- e. Mengadministrasikan proses revisi anggaran dalam periode tahun anggaran berjalan.

Pada umumnya proses penyusunan anggaran terdiri dari atas tahap-tahap sebagai berikut:

- a. Penetapan Pedoman Anggaran

Isi dari pedoman anggaran adalah asumsi-asumsi yang digunakan dalam pembuatan anggaran tersebut seperti tingkat inflasi, upah, kebijakan perusahaan dan lain-lain. Penetapan pedoman anggaran itu diperlukan apabila perusahaan tidak memiliki perencanaan strategis atau program formal.

- b. Pengusulan Anggaran

Manajer bertanggung jawab mengusulkan anggaran berdasarkan pedoman anggaran. Biasanya pengajuan anggaran didasarkan pada tingkat anggaran yang sedang berjalan dengan modifikasi sesuai dengan pedoman anggaran yang telah ditetapkan. Perubahan pada realisasi anggaran berjalan dapat dikarenakan perubahan faktor eksternal seperti, perekonomian global, dan juga perubahan faktor internal seperti perubahan biaya produksi.

- c. Negosiasi

Negosiasi menghasilkan suatu usulan anggaran yang akan dibawa pada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Proses yang sama akan diulang kembali pada tingkat selanjutnya ke tingkat yang lebih tinggi lagi.

- d. Review dan Persetujuan

Persetujuan akhir direkomendasikan oleh komisi anggaran kepada CEO, kemudian anggaran yang sudah disetujui diserahkan kepada dewan komisaris untuk disahkan, lalu anggaran yang sudah disahkan didistribusikan untuk dilaksanakan.

- e. Revisi Anggaran

Jika asumsi-asumsi yang mendasari pembuatan anggaran sudah tidak realistis dibandingkan dengan kenyataan yang ada, maka suatu revisi anggaran perlu dilakukan.

Anggaran merupakan bagian penting dari proses manajemen pengendalian disetiap organisasi, terutama juga untuk organisasi non profit, dikarena dua alasan yaitu:

a. Struktur Biaya

Pada organisasi nonprofit, kebanyakan biayanya merupakan *discretionary*, jumlah yang dikeluarkan sangat bervariasi tergantung dari keputusan manajemen, dimana keputusan ini dibuat selama proses formulasi anggaran.

b. Fleksibilitas Pengeluaran

Pada organisasi nonprofit, kondisinya lebih stabil dan mudah diprediksi. Berdasarkan kondisi tersebut anggaran lebih akurat baik dari aktivitas maupun sumber daya yang digunakan.

### 2.4.3. *Operating & Measurement*

Pada periode operasi aktual, manajer mensupervisi terhadap apa yang sedang terjadi dan staf akuntansi mencatat input dan output aktual. Pengendalian operasi terdiri dari:

a. Pengendalian Keuangan

Sesuai dengan namanya, hal ini terkait dengan aktivitas pengeluaran. Memastikan bahwa langkah yang diambil sudah sesuai, pencatatan dipelihara dengan baik dan menjaga integritas keuangan atas aktivitas organisasi. Pengendalian keuangan bisa dilakukan melalui sistem akuntansi karena terkait langsung dengan jumlah moneter dan uang dalam menyediakan cara terbaik secara agregat dan merangkum informasi tentang berbagai macam input, seperti pekerja, suplai dan jasa pembelian. Selain itu pengendalian keuangan bisa juga dilakukan melalui audit yang lebih bersifat kepatuhan (*compliance audit*) yang ruang lingkup pekerjaannya lebih sempit, untuk mendeteksi sesuatu yang tidak wajar dan menyelamatkan asset organisasi. Fokus yang diaudit adalah sistem akuntansi.

b. Pengendalian Kinerja

Fokus pada aktivitas manajer lini, staf professional, staf *technical support*, pekerja klerikal, dan yang lainnya. Memastikan kinerja sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga lebih berkonsentrasi pada produktivitas dan motivasi

manajer untuk mengoperasikan program dan proyek secara efektif dan efisien. pengendalian kinerja bisa juga dilakukan melalui audit yang lebih bersifat operasional (*operational audit*) yang ruang lingkup pekerjaannya lebih luas dan lebih fokus pada bagaimana organisasi mengatur sumber dayanya, hal ini juga berusaha untuk mengidentifikasi penyebab setiap ketidakefisienan atau praktik yang tidak ekonomis. Fokus yang diaudit adalah sistem informasi manajemen, prosedur administrative, dan struktur organisasi.

Program pencatatan biaya digunakan sebagai dasar untuk program masa depan, pertanggungjawaban pencatatan biaya digunakan untuk mengukur kinerja manajer dari pusat tanggung jawab. Terdapat beberapa kategori dasar pengukuran kinerja, yaitu:

a. Indikator Sosial

Merupakan pengukuran output yang merefleksikan dampak kinerja organisasi pada masyarakat luas.

b. Pengukuran Hasil

Pengukuran hasil ini berusaha untuk menghasilkan output yang terkait dengan tujuan organisasi, yang secara ideal tujuan dinyatakan dalam terminology yang terukur dan output diukur dengan satuan yang sama.

c. Pengukuran Proses (Produktivitas)

Hal ini terkait dengan aktivitas yang dilakukan organisasi, apa yang individu dan pusat tanggung jawab lakukan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

#### 2.4.4. Pelaporan dan Evaluasi

*Accounting information*, merangkum, menganalisa dan melaporkan kepada yang bertanggung jawab agar mengetahui apa yang terjadi didalam organisasi. Pelaporan dapat membuat manajer untuk membandingkan antara perencanaan input dan output dengan hasil aktual. Senior manajer biasanya mereview kinerja organisasi non profit dengan dua cara, yaitu:

- a. Memonitor operasi pada masa sekarang pada basis regular, dengan menggunakan serangkaian pelaporan yang didesain untuk mencapai tujuan ini bersama-sama dengan informasi lainnya.
- b. Mereview program yang memiliki interval tidak sering, dengan menggunakan informasi yang dibangun secara khusus untuk setiap programnya.

Informasi dalam pelaporan digunakan untuk tiga tujuan, yaitu:

- a. Operasi

Mereka dapat melakukan investigasi atas situasi tersebut dan melakukan tindakan koreksi ketika dibutuhkan dan dimungkinkan.

- b. Evaluasi kinerja

Pelaporan digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja operasi. Informasi juga digunakan untuk mengarahkan manajer dari pusat tanggung jawab dalam pengembangan perbaikan metode operasi.

- c. Evaluasi program

Pelaporan digunakan sebagai dasar untuk evaluasi program.

Pelaporan dan evaluasi dapat mendorong senior manajer untuk mempertimbangkan ulang atas strategi organisasi untuk mencapai tujuannya atau bahkan merevisi tujuan organisasi.