

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1 Anggaran

Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, manajemen perusahaan memerlukan suatu tindakan yang hati-hati dan cermat, sehingga dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan hendaknya manajemen harus selalu mengacu pada rencana yang telah dibuat sebelumnya. Untuk itu diperlukan suatu alat yang memadai dan digunakan sebagai pedoman dalam mencapai rencana yang diinginkan.

Salah satu alat bantu yang digunakan dalam melaksanakan fungsi utama manajemen yaitu fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang diharapkan yaitu anggaran, karena didalamnya meliputi bagaimana menentukan dan mencapai sasaran yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Anggaran diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang.

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan rencana yang memuat rincian kegiatan untuk keperluan perencanaan dan pengendalian dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk merealisasikan rencana yang telah disusun.

Banyak pendapat mengenai pengertian tentang anggaran, tetapi terlebih dahulu penulis akan mengutipkan beberapa definisi tentang anggaran.

Definisi anggaran berdasarkan **Nafarin (2004;12)** adalah sebagai berikut :

“Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu dan merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan”.

Menurut **Gunawan dan Asri (2003;6)** pengertian anggaran yaitu :

“Business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan”.

Anggaran menurut **Halim dan Bambang (2005;166)** adalah :

“Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam bentuk satuan uang, untuk jangka tertentu”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang berisi tentang rincian kegiatan perusahaan yang disusun secara formal dan sistematis serta dinyatakan secara kuantitatif guna membantu manajemen melaksanakan fungsinya terutama fungsi perencanaan, pengkoordinasian dan fungsi pengawasan.

2.1.2 Kegunaan anggaran

Menurut **Munandar (2007;10)** bahwa anggaran mempunyai tiga fungsi dan kegunaan pokok yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja

Budget sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Budget berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerjasama secara strategis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai evaluasi (pengawasan) kerja

Budget berfungsi juga sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam *Budget*, dengan apa yang di capai oleh realisasi kerja karyawan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja, atautkah kurang sukses bekerja.

Mulyadi (1993;502) mengemukakan kegunaan anggaran sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimana yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendali yang memungkinkan manajemen menunjukan bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.

6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.3 Tujuan Anggaran

Adapun tujuan anggaran yang disusun oleh manajemen adalah untuk membawa perusahaan kepada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu.

Gunawan Adi Saputra dan Marwan Asri (2005;46-47) mengemukakan bahwa anggaran itu mempunyai tujuan utama dan tujuan khusus yaitu:

1. Tujuan umum menyangkut

- Ekonomi finansial

Ekonomi, berupa peran yang sangat diinginkan oleh perusahaan sebagai lembaga yang bergerak dalam bidang ekonomi.

Finansial, berupa mencari keuntungan sebagai persyaratan agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan kegiatan perusahaan.

- Konsumen

Berupa produk yang dihasilkan harus dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, memelihara hubungan baik dengan konsumen dan lain-lain.

- Pemilik modal

Menjalin hubungan sebaik mungkin dengan pemilik modal, mereka berusaha memberikan modalnya.

2. Tujuan khususnya

- Produk, misalkan perusahaan ingin dikenal sebagai produsen produk bermutu
- Luas daerah pemasaran yang ingin dicapai, nasional maupun regional.
- *Return on investment.*

2.1.4 Keterbatasan Anggaran

Meskipun begitu banyak kegunaan yang diperoleh dengan menyusun anggaran, akan tetapi masih ada juga kelemahan yang membatasi anggaran **M. Munandar (2007;17)** mengemukakan tentang kelemahan-kelemahan anggaran sebagai berikut :

1. *Budget* disusun berdasarkan penaksiran-penaksiran (*forecasting*) betapun cermatnya penaksiran tersebut dilakukan, namun tetap sulit untuk mendapatkan hasil taksiran (*forecast*) yang benar-benar akurat dan sama sekali berbeda dengan kenyataan nanti. Manusia bukannya Tuhan Yang Maha Mengetahui apa yang akan terjadi secara pasti di waktu yang akan datang.
2. Taksiran-taksiran dalam *Budget* diperoleh dengan mempertimbangkan berbagai faktor, data dan informasi, baik yang bersifat terkendali (*controllable*) maupun yang bersifat tak terkendali (*uncontrollable*). Dengan demikian, jika terjadi perubahan-perubahan terhadap faktor, data, dan informasi, maka akan berubah pula keakuratan hasil taksiran yang bersangkutan.
3. Berhasil atau gagalnya realisasi pelaksanaan sebuah *Budget* sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksanaannya. *Budget* yang baik dan sempurna tidak akan bisa direalisasikan dengan baik apabila para pelaksanaannya tidak mempunyai keterampilan serta kemampuan yang memadai.

2.1.5 Komponen-komponen Utama Anggaran Induk

Menurut **Hansen dan Mowen (2004;357)** anggaran utama dapat dibagi ke dalam anggaran operasional dan anggaran keuangan. Penjelasan nya adalah sebagai berikut :

1. Anggaran Operasional (*Operational Budget*) mendeskripsikan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi perusahaan yaitu penjualan, produksi

dan persediaan barang jadi. Hasil akhir anggaran operasional adalah suatu perkiraan laporan laba rugi.

2. Anggaran Keuangan (*Financial Budget*) merinci aliran masuk dan keluar kas serta posisi keuangan secara umum. Perkiraan aliran masuk dan keluar kas diperlihatkan dalam anggaran kas. Posisi keuangan yang diharapkan pada akhir periode anggaran ditunjukkan dalam perkiraan atau proforma neraca. Oleh karena banyak aktifitas keuangan yang tidak dapat diketahui hingga anggaran operasional disarankan terlebih dahulu.

2.1.6 Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. Dalam menyusun anggaran, program-program tersebut diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi.

Sebelum penyusunan anggaran perlu dilakukan persiapan-persiapan serta penentuan pendekatan yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran. Adapun prosedur dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

I. Persiapan Sebelum Penyusunan Anggaran

Beberapa hal yang perlu diperhatikan sebelum menyusun anggaran adalah:

A. Periode Anggaran

Anggaran harus menunjukkan periode waktu tertentu yang dimanakan periode anggaran. Anggaran biasanya disusun untuk jangka waktu satu tahun (12

bulan) yang kemudian dibagi lagi ke dalam periode tertentu untuk memudahkan dalam perencanaan dan pengendaliannya.

M. Nafarin (2004:22), menjelaskan bahwa menurut periodenya anggaran dibagi menjadi:

1. **Anggaran Strategi atau anggaran jangka panjang adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.**
2. **Anggaran Taktis atau anggaran jangka pendek adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran ini dibagi menjadi :**
 - a. **Anggaran periode adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode.**
 - b. **Anggaran kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan”.**

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Menurut **Munandar (2004:11-12)** mengemukakan bahwa faktor-faktor secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

1. **Faktor-faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri.**

Faktor-faktor tersebut antara lainnya berupa :

- a. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah-masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
- 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-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
- g. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, di bidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun di bidang personalia.

2. Faktor-faktor Ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.

Faktor-faktor ekstern tersebut antara lain berupa :

- a. Keadaan persaingan.
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c. Tingkat penghasilan masyarakat.
- d. Tingkat pendidikan masyarakat.
- e. Tingkat penyetaraan penduduk.
- f. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, social, budaya maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

C. Komite Anggaran

Dalam penyusunan anggaran diperlukan suatu unit organisasi yang mengkoordinasikan berbagai Jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggung jawaban untuk kemudian menjadi rancangan induk (*Master Budget*) unit organisasi ini tersebut Komite Anggaran.

Komite Anggaran dibentuk pada saat proses penyusunan anggaran saja. Jika proses penyusunan anggaran perusahaan telah selesai, komite anggaran menjadi tidak berfungsi dan fungsi pengendalian pelaksanaan anggaran diserahkan kepada unit organisasi perusahaan.

II. Pendekatan Penyusunan Anggaran

Menurut Sofyan Syahri Harahap (2001:83-84), mengemukakan tiga cara pembuatan anggar ditinjau dari siapa yang membuatnya, yaitu :

1. Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode otoriter, anggar disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan anggar. Inilah yang harus dilaksanakan pimpinan anggar tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya jika karyawan tak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup untuk menyusun suatu anggaran.

2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode demokrasi anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang dicapai dari masa yang akan datang. Metode ini dapat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *Top Down dan Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jidi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahannya.

Metode yang baik tergantung pada kondisi perusahaan atau lembaga. Metode otoriter bias cepat dan memenuhi selera pempinan tetapi belum tentu dapat menggerakkan partisipasi bawahan. Tetapi metode ini sangat tepat dipakai jika kemampuan bawahan relative rendah dan suasana konflik terjadi diperusahaan. Sedangkan metode demokrasi agak lambat prosesnya, karena banyak melibatkan banyak orang dengan banyak sifat dan keinginan. Tetapi metode ini dapat mengajak partisipasi dan tanggung jawab bawahan. Dan ini baik diikuti jika sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk itu. Metode campuran dapat mengurangi kelemahan-kelemahan dari dua metode di atas.

III. Prosedur Peninjauan Anggaran

Anggaran merupakan pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja serta alat pengawasan kerja. Dengan memahami dan membiasakan diri melakukan penganggaran, Perusahaan atau Badan akan lebih mampu dalam memprediksikan perubahan yang akan terjadi dan dampaknya bagi kegiatan operasi, serta mempersiapkan sedini mungkin segala perangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dengan penganggaran, tidak hanya perencanaan kegiatan yang dapat dilakukan, tetapi juga koordinasi dan pengendaliannya. Ketiga fungsi manajemen itu tercermin dalam proses penganggaran.

Konsep anggaran di atas merupakan alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan tugas manajemen untuk mencapai tujuan yang dibebankan kepadanya. Selain melihat dari fungsi manajemen di atas anggaran harus disusun berdasarkan format budget yang sesuai dengan akuntansi sehingga bias dibandingkan dan dianalisis perbandingannya antara actual dan budget sehingga diketahui selisihnya. Selisih tersebut dianalisis dan dikaji penyebabnya. Maka dari itu dibawah ini terdapat langkah ataupun cara untuk meninjau pelaksanaan anggaran yang telah dilakukan agar dapat mengetahui penyebab penyimpangan untuk perbaikan di masa yang akan datang, menurut **Sofyan Syahri Harahap (2001:75)** langkah tersebut dapat ditinjau dari segi :

1. Perencanaan

Anggaran adalah merupakan *Tool Of Planning*, Anggaran dapat menjadi bagian dari *Corporate Strategy*, dan juga mengandung filosofi perusahaan.

Tujuan perusahaan dalam berbagai bentuk : tujuan umum, tujuan khusus, strategi perusahaan, dan tujuan yang dijabarkan dalam bentuk angka kuantitatif dimasukan dalam anggaran ini. Dan anggaran inilah yang nanti menjadi kmpas, arah, dan pedoman kerja manajemen.

2. Stewardship

Anggaran merupakan *Tool Of Stewardship*. Anggaran sudah merupakan arah dan tujuan yang akan dicapai dan akan dijadikan sebagai media mengarahkan semua kegiatan, semua bagian, semua eselon, dan tinggi manajemen dalam mencapai tujuan. Dalam anggaran sudah terangkum semua apa yang akan dilaksanakan, bagaimana cara melaksanakannya, dan pilihan ini sudah merupakan hasil pemilihan dari berbagai *alternatife* yang terbaik sesuai dengan kondisi usaha dan kondisi ekonomi. Jika anggaran tidak berfungsi seperti ini maka sebaiknya agar cepat-cepat dilakukan koreksi atau revisi anggaran.

3. Koordinasi

Anggaran itu adalah *Tool Of Coordinating*. Anggaran dapat membantu mengkoordinir semua sumber daya, dana, dan manusia yang ada dalam perusahaan sehingga searah dengan tujuan perusahaan. Dalam penyusunan anggaran sebenarnya lah ini sudah menjadi perhatian penyusunnya. Anggaran harus dapat menyesuaikan dan mengharmoniskan semua kegiatan, semua kepentingan bagian, dan mengarahkan pada tujuan organisasi.

4. Pengawasan

Anggaran juga merupakan *Tool Of Control*. Anggaran dijadikan sebagai alat untuk melakukan fungsi pengawasan. Dengan adanya anggaran maka standar kerja sudah ada, kemudian system akuntansi atau system informasi lainnya akan menjadi angka realisasi yang dapat kita hadapkan dengan standar atau sasaran yaitu anggaran. Perbedaan antara dua angka ini akan merupakan penyimpangan atau varians. Penyimpangan ini sebenarnya tidak akan terjadi jika harapan kita sama dengan kenyataan.

Dan biasanya penyimpangan ini bisa dua kemungkinan :

- a. Penyimpangan yang menguntungkan
- b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan.

5. Pelaporan

Pelaksanaan anggaran harus dimonitori dan dievaluasi. Laporan yang dibuat oleh manajemen berisi informasi tentang realisasi yang dicapai perusahaan harus dibandingkan dengan anggaran sehingga diketahui selisih (penyimpangan) sehingga dari laporan ini manajemen dapat melakukan tindak lanjut, berupa pengkajian, apa penyebab terjadinya penyimpangan itu. Hasil dari pengkajian ini akan dapat digunakan untuk :

- a. Mengkoreksi bagian yang mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan
- b. Menjadi bagian yang menguntungkan sebagai percontohan
- c. Memberikan penghargaan kepada bagian yang mengalami penyimpangan yang menguntungkan

- d. Memberikan sanksi kepada bagian yang mengalami penyimpangan tidak menguntungkan
- e. Menjadikannya sebagai bahan perbaikan anggaran tahun berjalan
- f. Menjadikannya sebagai bahan penyusunan anggaran dimasa yang akan datang.

Demikianlah tinjauan yang dilakukan dalam upaya membantu manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya mencapai tujuan perusahaan.

2.1.7 Tujuan Penyusunan Anggaran

Tujuan Penyusunan Anggaran menurut **Jajuk Herwati dan Sunerto (2004:4)** adalah:

1. “ menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal sehingga bias memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
3. Menyediakan rencana secara terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengkoordinasi cara yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.”

2.2 Pendapatan

2.2.1 Pengertian Pendapatan

Menurut SAK No 23 IAI (2004;23.2) pendapat adalah :

“Pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama suatu periode bila arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal”.

2.2.2 Pengakuan Pendapatan

Pendapatan merupakan imbalan dari penyerahan barang atau jasa yang disebut dengan istilah “penjualan”. Dimana penjualan tersebut tidak selalu memperoleh imbalan pada saat yang sama dengan penjualan itu sendiri. Kadang-kadang ada pula penyerahan barang atau jasa itu menghasilkan pendapatan pada saat yang sama. Dan ada pula penyerahan barang atau jasa dilakukan terlebih dahulu dan imbalan pendapatannya diterima kemudian, maka timbul masalah, yang berkaitan dengan kapan suatu pendapatan perusahaan diakui dan dicatat dalam laporan laba rugi.

Pada saat pengakuan pendapatan adalah penentuan yang kritis, karena akan berpengaruh terhadap kewajaran laba periodik, karena kita berpagang pada konsep objektivitas dan konsep yang didapat dengan cukup pasti, serta ada pihak independen yang terlibat pengakuan pendapatan didasarkan pada dua kriteria sebagai berikut:

1. Pendapatan dapat diakui bila sudah terealisasi
2. Pendapatan baru dapat diakui bila sudah terhimpun, artinya bahwa kegiatan menghasilkan uang ke kas sudah selesai.

2.2.3 Pengukuran Pendapatan

“Menurut SAK No 23 IAI (2004;23.3) pengukuran pendapatan adalah :

1. **“Pendapatan harus diukur dengan nilai wajar imbalan yang diterima atau yang dapat diterima.**
2. **Jumlah pendapatan yang timbul dari suatu transaksi biasanya ditentukan oleh persetujuan antara perusahaan dan pembeli atau pemakai aktiva tersebut. Jumlah tersebut diukur dengan nilai wajar imbalan yang diterima atau yang dapat diterima perusahaan dikurangi jumlah diskon dagang dan rabat volume yang diperbolehkan oleh perusahaan”.**

Pada umumnya, imbalan tersebut berbentuk kas atau setara kas dan jumlah pendapatan adalah jumlah kas atau setara kas yang diterima atau yang dapat diterima.

2.2.3 Sumber-sumber Pendapatan

Pada dasarnya pendapatan dalam perusahaan dikelompokkan pada dua sumber yaitu :

1. *Operating revenue* adalah pendapatan yang diperoleh perusahaan yang berasal dan berhubungan langsung dengan utama pokok perusahaan sesuai dengan jenis usahanya.

2. *Non Operating revenue* adalah pendapatan yang diperoleh perusahaan yang tidak berasal dan tidak berhubungan langsung dengan usaha utama perusahaan.

2.3 Anggaran Pendapatan

2.3.1 Pengertian Anggaran Pendapatan

Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007;17) dalam bukunya “**penyusunan Anggaran Perusahaan**” menyatakan:

Anggaran pendapatan adalah anggaran yang berisi rencana pendapatan perusahaan. Anggaran ini mempunyai tingkat ketidakpastian yang tinggi, karenanya anggaran ini lebih bersifat peramalan (*forecast*).

Hasil dari penjualan produk merupakan pendapatan bagi perusahaan, baik itu berupa barang maupun jasa memerlukan perhatian khusus karena menyangkut optimalisasi laba perusahaan.

Suatu anggaran pendapatan memproyeksikan anggaran pendapatan di masa yang akan datang dan terdiri dari proyeksi penjualan dalam unit, dikalikan dengan harga jual. Anggaran ini merupakan unsur anggaran laba rugi yang paling kritis dan juga merupakan unsur yang paling besar derajatnya ketidakpastiannya, karena biasanya anggaran pendapatan ini didasarkan pada *forecast*. Pertimbangan manajemen dalam menyusun anggaran pendapatan sangat penting, oleh karena itu anggaran mengandung unsur-unsur ramalan atas beberapa kondisi tertentu, yang tidak mungkin merupakan tanggung jawab manajer penjualan. Situasi ekonomi atau persaingan harga merupakan contoh kondisi yang harus dipertimbangkan

dalam menyusun anggaran pendapatan, sedangkan manajer pemasaran mempunyai alat untuk mengendalikan volume penjualan, misalnya dengan promosi yang efektif, pelayanan yang baik, mutu yang prima dan wiraniaga yang terlatih. Semuanya ini merupakan faktor yang mempengaruhi volume penjualan, faktor-faktor tersebut berada dibawah kendali manajer pemasaran.

2.3.2 Manfaat Anggaran Pendapatan pada Perusahaan Jasa

Menurut **Munandar (2004:10)** dalam bukunya “**Anggaran Perusahaan**” menyatakan manfaat anggaran pendapatan adalah:

Anggaran pendapatan memberikan data tentang pendapatan perusahaan ini masa yang akan datang sehingga dapat mengurangi tingkat ketidakpastian dari penerimaan perusahaan. Selain itu anggaran pendapatan dapat memotivasi seluruh manajer dan staf perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan terutama rencana pendapatan perusahaan sehingga dapat mendorong efisiensi dari setiap organisasi perusahaan secara lebih spesifik. Anggaran pendapatan juga menjadi salah satu dasar yang penting dalam menyusun suatu anggaran secara keseluruhan dan menjadi alat bantu dalam mengendalikan pendapatan perusahaan.

2.3.3 Karakteristik Anggaran Pendapatan

Menurut **Anthony (2000:48)** mengemukakan bahwa :

“Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1. “Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran, penyimpangan yang tidak menguntungkan dari anggaran ini menunjukan bahwa volume penjualan atau harga**

lebih rendah daripada yang diyakini manajemen puncak sebagai sasaran yang pantas.

2. Manajemen pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya. Banyak ketidakpastian dipasaran yang berada diluar jangkauan manajer ini, terutama dalam jangka pendek. Ini membatasi kegunaan anggaran pendapatan dalam evaluasi manajerial”.

2.3.4 Periode Anggaran Pendapatan

Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:20) dalam bukunya “Penyusunan Anggaran Perusahaan” menyatakan:

1. Anggaran pendapatan jangka panjang
Anggaran pendapatan jangka panjang biasanya melibatkan analisa yang mendalam dari potensi pasar di masa datang, berdasarkan perubahan populasi penduduk, keadaan ekonomi, proyeksi industri, dan sasaran perusahaan. Umumnya berkisar antara 5 sampai 10 tahun.
2. Anggaran pendapatan jangka pendek
Anggaran pendapatan jangka pendek merupakan rencana pendapatan perusahaan untuk 12 tahun dimuka, yang secara terperinci dibagi dalam triwulan dan dalam bulan untuk setiap kuartal. Anggaran ini disusun dalam bentuk unit fisik dan mata uang, serta terbagi dalam pertanggungjawaban pemasaran (*marketing responsibility*).

2.3.5 Prosedur Penyusunan Anggaran Pendapatan

Mengingat banyaknya manfaat yang diperoleh dari penggunaan suatu anggaran pendapatan, maka perlu dilakukan prosedur penyusunan anggaran induk.

Tendi Haruman dan Sri Rahayu (2007:20) dalam bukunya **“Penyusunan Anggaran Perusahaan”** menyatakan:

Prosedur penyusunan anggaran induk perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran (*budget guideline*), yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan dan umum. Kebijakan pokok ini dikomunikasikan kepada manajer departemen sebagai dasar untuk mengajukan rancangan anggaran pendapatan.
2. Penyusunan anggaran pendapatan oleh departemen bagian keuangan berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan prakiraan pendapatan jangka pendek.
3. Penelaahan rancangan anggaran pendapatan oleh komite anggaran.
4. Negosiasi rancangan anggaran pendapatan antara manajer keuangan dengan komite keuangan.
5. Persetujuan rancangan anggaran pendapatan oleh komite anggaran.
6. Penyesuaian rancangan anggaran induk oleh departemen anggaran sebagai akibat dari hasil prosedur negosiasi antara para manajer yang bersangkutan dengan komite anggaran.

7. Pengajuan rancangan induk oleh dewan komisaris dan rapat umum pemegang saham.
8. Pengesahan rancangan anggaran induk menjadi anggaran induk perusahaan oleh rapat umum pemegang saham.

2.4 Laporan Budget (Anggaran)

Menurut Munandar (2004:329) dalam bukunya “Anggaran Perusahaan” mengemukakan bahwa :

“Laporan Budget (*Budget Report*) merupakan Laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan *Budget*, beserta analisis dan evaluasinya, dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.”

Dari pengertian tersebut dapatlah diketahui bahwa Laporan *Budget* menunjukkan seberapa jauh apa yang digariskan dalam *Budget* yang telah direalisasikan dalam pelaksanaannya. Laporan *Budget* menunjukkan analisa perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam *Budget* dengan angka-angka realisasi pelaksanaannya yang tercantum dalam catatan Akuntansi. Analisa perbandingan ini juga menunjukkan apakah telah terjadi penyimpangan-penyimpangan antara *Budget* dengan pelaksanaannya (realisasinya) apakah penyimpangan-penyimpangan yang terjadi itu bersifat positif (menguntungkan) ataukah bersifat negative (merugikan) dan selakigus menunjukkan pula faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan itu.

Dari hasil analisa dan evaluasi tersebut, dapatlah pimpinan perusahaan membuat kebijaksanaan sebagai tindak lanjut (*follow-up*) untuk menghadapi periode berikutnya.

2.4.1 Kegunaan Laporan *Budget*

Sebagaimana telah diutarakan di muka, Laporan *Budget* yang berisi tentang analisis dan evaluasi pelaksanaan *Budget* itu, berguna bagi management untuk menyusun kebijaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) agar pada periode-periode berikutnya perusahaan dapat berjalan lebih baik.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan Laporan *Budget*

1. Semua *Budget-budget* yang telah disusun oleh perusahaan, khususnya *Budget-budget* tentang kegiatan perusahaan selama periode tertentu (*Operating Budget*)
2. Semua catatan Akuntansi tentang realisasi pelaksanaan *Budget-budget* yang bersangkutan.